НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО -МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ З РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА БІЗНЕС ОСВІТИ
UNIVERSITY OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN KATOWICE
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

МАТЕРІАЛИ ІІІ МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

до 20-річчя кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

23-24 квітня 2025 р.

Київ – 2025
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»

УДК 005+139.138+658.8](477)(06)(0.034)

Рекомендовано до друку
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 5 від 16 травня 2025 року)

Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 квітня 2025 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. – 587 с.

У виданні представлені тези доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 23-24 квітня 2025 року, підготовлені за такою науковою проблематикою: новітні парадигми розвитку менеджменту та маркетингу; стратегічний менеджмент і маркетинг в умовах змін; інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни; сучасні стратегії та інструментарій управління персоналом; тренди інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення; корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформацій; логістичний та проєктний менеджмент: інструментарій сучасності; менеджмент міжнародного бізнесу в умовах економіки відновлення; Digital-маркетинг; цифрові інструменти ефективного функціонування бізнесу.

Матеріали друкуються в авторській редакції. У матеріалах максимально зменшено втручання в обсяг та структуру матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації.

ISBN eISBN 978-966-518-855-1
DOI

© Національний університет
«Києво-Могилянська академія», 2025 р.

СЕКЦІЯ 1.
НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Бабенко І.В., Школяр С. П.
Цілі реінжинірингу в удосконаленні менеджменту та маркетингу бізнес-процесів 32
Близнюк А.О., Гетьман О.О.
Ефективність управління маркетинговою діяльністю на підприємстві 34
Бондарев Н.Д.
Імплементація технології блокчейн у менеджменті 36
Бочарова Н.А., Камал С.Е.
Вплив ризик менеджменту на різні діяльності суб'єктів господарювання 38
Буняк Н.М., Бохотниця С.М.
Методичні підходи до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства 40
Ващук К.О., Волинець І.Г.
Основні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства 42
Волкова І.А.
Організація управління підприємством 44
Воронкова В.Г., Череп А.В., Череп О.Г.
Штучний інтелект (ШІ) як драйвер сталого розвитку «зеленої» економіки 47
Галущак О.Я., Галущак М.П.
CRM система як елемент управління якістю на підприємстві 50
Гарбузюк В.В.
Аналіз безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров’я: теоретичний базис 51
Герман К.В.
Відображення теорії потреб А. Маслоу у реалізації продукції бізнесів 54
Глинський Н.Ю., Гірна О.Б.
Партнерський маркетинг на рівні територій: випадок Львівської агломерації 57
Гнилоскуренко М.С., Кузнецова І.О.
Види конкурентних переваг в управлінні ІТ компанією 59
Грабовська І.В.
Інноваційні підходи у формуванні механізму антикризового управління 61
Грошелева О.Г.
Аутсорсинг як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства 64
Гудзь П.В., Зубко О.В., Нефьодова А.В.
Сучасні методи дослідження управління віртуальними організаціями 66

Гуменна О.В., Адамчук Р.І.
Моделювання виробничої системи за допомогою системного підходу 68
Гуцул Д.Б., Пічик К.В.
Вибір методології управління проєктами в умовах кризової економіки 71
Дейнега І.О., Фігун А.В.
Потенціал реалізації медичного маркетингу в умовах післявоєнної відбудови України 73
Денисюк О.Г.
Комплаєнс як міждисциплінарне поняття: кластеризація наукового поля 75
Євтушенко О.А.
Напрями підвищення ефективності продуктових команд 78
Жолонко Т.В.
Agile менеджмент як сучасний підхід до управління 79
Завербний А.С., Залізна Л.В., Псуй М.С.
Проблеми формування системи управління постачальницькою діяльністю за умов війни та поствоєнний період 82
Зозульов О.В., Бобошко Є. М.
Agile технологія в розробці товару підприємства 84
Іваненко В.С.
Інноваційні парадигми управління в епоху цифрової економіки 86
Ігнатьєв І.С.
Впровадження сучасних концепцій маркетингу для сфери протезування 89
Кисіль А.В.
Антикризове управління маркетинговою діяльністю в умовах економічної турбулентності 91
Кононова Є.О., Храпкіна В.В.
Адаптивні маркетингові стратегії малого бізнесу в умовах війни 93
Корольков В.В., Шумельна Н.А.
Управління формуванням, оновленням та використанням основних виробничих фондів на підприємстві 96
Копчак Ю.С., Березанська Я.В.
Формування парадигм розвитку менеджменту в умовах воєнного часу 98
Кузик Л.А.
Лідерство в епоху штучного інтелекту 100
Кулиняк І.Я.
Маніпулятивні техніки в туристичному маркетингу: вплив на вибір споживачів 103
Куций Д.В., Посилкіна О.В.
Оцінка ефективності управління змінами в закладах охорони здоров'я в умовах впровадження цифрових технологій 105
Ліньков О.О., Ліньков О.Ю.
Менеджмент сталого розвитку 108

Лозінська Т.Б., Посилкіна О.В.
Удосконалення наукових підходів до класифікації теорій лідерства 110
Лялюк Д.В.
Особливості управління командою волонтерів в онлайн середовищі 113
Масалаб О.В., Ткачова Н.П.
Маркетинг в соціальних мережах 115
Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О.
Міжнародний досвід упровадження концепцій зеленої економіки та зеленого менеджменту для сталого розвитку 117
Микитенко В.В.
Упорядкування механізмів просторового розвитку за полівекторною моделлю господарської системи 120
Могилова М.М.
Галузеві особливості оцінки бізнесу ринковим підходом 122
Мороз О.М.
Екстрена, стабілізаційна та реабілітаційна допомога: ключові напрямки благодійної діяльності в Україні 124
Ніколаєнко Є.А.
Новітні парадигми менеджменту як стратегічний напрямок сталого економічного розвитку та стабільності підприємства в умовах військового часу 126
Онопрієнко І.М.
Ситуаційний аналіз як складова маркетингового планування 128
Павленчик Н.Ф., Павленчик А.О.
Маркетингові стратегії як засіб управління конкурентоспроможністю підприємства 130
Перерва О.П.
Бенчмаркінг як форма створення та розвитку конкурентних переваг підприємства 132
Пікус А.О.
Трансформація маркетинг стратегії підприємства: перехід від 4Р до 4С як засіб підвищення конкурентоспроможності 134
Поляк К.Ю.
Трансформації сучасного менеджменту 138
Попова О.Л.
Розбудова зеленої архітектури САП ЄС в аграрному секторі України 139
Продіус Ю.І.
Краудфандинг як інструмент менеджменту 142
Россоха В. В.
Географічні зазначення та їх роль у розвитку бізнесу 144
Решетнікова О.В., Богоутдінова А.М.
Маркетингова товарна стратегія підприємства: етапи формування та напрями розвитку 146

Савельєв М.С.
Виклики сучасного кризового середовища: парадигма практики управління ризиками на малих та середніх підприємствах та принципів високої надійності 149
Сизоненко Я.О.
Системний підхід до маркетингового управління діяльністю підприємства 152
Теренчук Р.В.
Трансформація маркетингової діяльності підприємства у воєнний час 154
Трифонова О.В.
Вплив цифрових технологій на економічне прогнозування 157
Хамініч С.Ю., Мирошниченко В.В.
Синергія маркетингу та інформаційних технологій у трансформації соціально-економічних систем 158
Хамуда В.О., Волинець І.Г.
Засади управління конкурентоспроможністю підприємства 161
Черних О.В., Ніконенко О.В., Капустін О.О.
Адаптивне управління виробничим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства 164
Шандрик К.В., Ковшова І.О.
Особливості імплементації нейромаркетингового інструментарію в ювелірному бізнесі 165
Шевчук Д.Д., Романченко Н.В.
Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства 168
Шматько Н.М., Бєлоброва А.О.
Трансформація концепцій управління людськими ресурсами: сучасні підходи та перспективи розвитку 171

СЕКЦІЯ 2.
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Бездітко О.Є., Іщенко Л.І.
Актуальні аспекти адаптації вітчизняних підприємств до змін у зовнішньому середовищі 174
Беспрозванна А.І.
Трансформація маркетингових стратегій міжнародних та вітчизняних компаній в умовах війни 176
Бичкова Д.М.
Фандрейзинг як інструмент забезпечення сталості освітніх проєктів 178
Білько О.Є., Могилова М.М.
Розвиток ринку M&A в IT сфері як фактор обґрунтування стратегічних рішень підприємств 181

Богуш Л.Г.
Стратегічний маркетинг підприємства як інструмент його економічної сталості в конкурентному середовищі 183
Брагіна О.С.
Інноваційна стратегія як рушійна сила конкурентоспроможності підприємства в умовах екологічних обмежень 186
Василик В.С.
Комунікаційні процеси у системі менеджменту підприємства 188
Верстяк А.В.
Франчайзинг в Україні: сучасний стан, технологічні інновації та теоретичні підходи 190
Верстяк О.М.
Сталий розвиток у рамках цілісного стратегічного управління на міжнародному рівні 192
Гетьман О.О., Близнюк А.О., Веретельников О.Ю.
Структурування організації як невід'ємна частина її конкурентоспроможності 194
Дудник О.В.
Оцінка стратегічного потенціалу підприємств АПК в умовах посткризового відновлення економіки 196
Зайдель О.І., Попко О.В.
Маркетинговий аналіз ринку сонячної енергетики в Україні 199
Захарченко Д.Ю.
Удосконалення операційної моделі бізнес-організації 200
Зозульов О.В., Данько К. А.
Сучасні виклики при розробленні маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України 203
Ігнатьєв О.І.
Формування стратегічного потенціалу ЗВО в умовах біфуркації 205
Ільїна М.В.
Управління сталим розвитком територіальних громад 208
Кашуба І.В.
Ресурсна стратегія успіху бізнесу на основі оцінки економічного потенціалу підприємства 210
Кебко В.В.
Маркетингова складова розвитку зовнішньої торгівлі 212
Климентова М.В.
Підходи до встановлення цін на наукову продукцію університету 214
Клос С.В.
Роль маркетингових досліджень у стратегічному розвитку підприємств 216
Коверга С.В., Кулієв Р.В.
Балансування між скороченням витрат та інноваційним розвитком: стратегічні виклики для промислових підприємств України в умовах війни та післявоєнного відновлення 218

Кожемякіна Т.В., Романченко Н.В.
НСЗУ: роль та місце в публічному управлінні у сфері охорони здоров'я 220
Колодюк А.М.
Ідентифікація інноваційної стратегії: особливості та типізація 223
Корольков В.В., Берестовенко Є.Д.
Формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства 226
Кошельок Г.В., Губанов М.С.
Вплив грошових потоків на сталий розвиток підприємства 228
Кравченко А.О.
Маркетинг сталого розвитку як складова стратегічного управління підприємством 230
Крохмалюк Ю.Ю.
Управління маркетинговими процесами при виведенні на ринок нових товарів 232
Кузьо Н.Є., Попко О.С., Сліпецький О.Є.
Принципи сталого розвитку у сфері закупівель 235
Лєзіна А.В.
Застосування моделі Naomie в рамках зміцнення економічної безпеки підприємств 237
Малиновська А.Р.
Методичні підходи оцінки розвитку потенціалу аудиторських фірм 239
Мельник Р.В.
Сучасні стратегії розвитку підприємства та їх інструментарій 242
Милько І.П.
Теоретичні аспекти маркетингу інновацій підприємства 245
Муштай В.А.
Сутність та стратегічна значущість функцій ринкової інфраструктури в задоволенні потреб споживачів 247
Нечаєва І.А., Кадігрова А.О.
Сучасні підходи до маркетингової стратегії як інструменту антикризового управління та формування конкурентних переваг підприємства 249
Овецька О.В., Лазаренко В.В.
Типізація стратегічних змін у газорозподільній системі України 251
Олексієнко Р.Ю., Сало Б.С.
Стратегічний підхід до управління ризиками для досягнення сталого економічного розвитку організації 252
Омельченко О.В.
Удосконалення кадрової політики у ТОВ «Газорозподільні мережі України» в контексті підвищення ефективності його діяльності 255

Плахотнюк Х.Я., Сидоренко О.В.
Маркетингові стратегії (за класифікацією І. Ансоффа) та їх вплив на розвиток бізнесу 257
Поданчу Д.Д., Храпкіна В.В.
Маркетингова стратегія розвитку малих підприємств 260
Пономарьов В.Д.
Матрична модель економічного оцінювання діяльності промислового підприємства 262
Поплавський П.І.
Стратегічний менеджмент і маркетинг в контексті сталого економічного розвитку 263
Рибалко Рак Л.А., Кужель Н.Л., Чугуєвець К.С.
Процедура залучення персоналу організації до процесу розробки стратегії 265
Рокунець Н.О., Попко О.В.
Оцінка перспектив розвитку ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» на основі SWOT аналізу 268
Самборська О.Ю.
Гносеологічні засади управління бізнес процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства 270
Сеньковська А.В., Демчук З.О.
Формування стратегії управління розвитком компанії 272
Сидіч М.Ю.
Потенційний вплив нового митного кодексу на оподаткування експортних та імпортних операцій 275
Скутнєва А.В.
Роль та місце стратегічного менеджменту та маркетингу в закладах охорони здоров'я 278
Соколюк К.Ю.
Особливості маркетингу агропродовольчого та агропромислового ринків: теоретико методологічний аналіз у контексті сталого розвитку 280
Стельмащук М.О., Попко О.В.
Оцінювання перспектив розвитку мережі DNIPRO M на основі стратегічного аналізу 283
Стець С.С.
Роль комунікації в процесі організаційних змін 285
Сумець О.М., Співакова Н.О., Огієнко С.О.
Опір інноваціям – ключова проблема стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств 287
Таранченко В.В.
Напрями поліпшення маркетингового забезпечення підприємств аграрного сектору 288

Терпіль Д.Ю.
Якість управлінських рішень як основа ефективного стратегічного управління 291
Ткаченко І.П., Гуляєв В.М., Сорокіна Л.М.
Стратегічний менеджмент і маркетинг в контексті сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах воєнного стану 293
Фаранюк Н.М., Яковенко Р.В.
Управління конкурентоспроможністю підприємства ПРАТ «Гідросила АПМ» 296
Ходзицька В.В.
Межі звітування: розкриття принципу ланцюга вартості в стандартах звітності зі сталого розвитку 297
Цапро Д.О.
Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності незалежного медіа в Україні 300
Царьов О.С., Бабій О.М.
Формування вартості підприємства в умовах сталого розвитку 303
Чайковська М.П., Стоянов В.М.
Відповідальний маркетинг в контексті Індустрії 5.0 304
Чернушевич Л.В.
Управління конкурентоспроможністю ТОВ «Фрог»: стратегічно інноваційні напрямки 306
Чуприна С.Л.
Стратегічне планування як основа управління соціальною сферою держави 309
Шедько Д.В.
Особливості трансформації корпоративного управління в умовах євроінтеграції 311
Школьний О.О.
Глобальний стратегічний менеджмент в контексті сталого розвитку 313
Щеглова Є.В., Демчук З.О.
Антикризова маркетингова стратегія в умовах війни: адаптація досвіду пандемії і традиційних криз 315
Яковенко Р.В., Коновальчук А.Ю.
Особливості управління неформальними організаціями 317

СЕКЦІЯ 3.
ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Андріїв П.О.
Управління інноваційним потенціалом підприємств, що спеціалізуються на розробках військового призначення 319

Близнюк А.О.
Особливості інноваційної діяльності на автотранспортних підприємствах 322
Большая О.В.
Інноваційні напрями управління підприємством 324
Бохонко І.В., Карий О.І.
Підприємницькі наміри студентів і студенток економічних спеціальностей 326
Волошин А.В.
Вплив штучного інтелекту на конкурентоспроможність країни 327
Гаврилюк О.О.
Роль інноваційного менеджменту у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств 329
Гейко К.Є.
Інноваційний розвиток залізничного транспорту: досягнення, проблеми та першочергові заходи 332
Дивак В.В., Якіна Н.О.
Розвиток електронної комерції в Україні з початку повномасштабного вторгнення та її вплив на українське підприємництво 334
Дідковська Л.І.
Інноваційні тренди для подолання водної кризи 336
Додон О.Д., Соколюк І.Ю.
Соціальне підприємництво в аграрному секторі економіки як інноваційний напрям розвитку бізнесу на сільських територіях 338
Жежуха В.Й., Брославський В.В.
Проблеми та перспективи смарт спеціалізації за умов інноваційного розвитку вітчизняних підприємств як основа економічного відновлення України 340
Zherlitsyn Dmytro
SME innovation through scientific entrepreneurship hubs: model and practices insights 343
Іваненко В.В., Могилова М.М.
Розвиток автомобільного ринку в умовах криз 345
Ізотова М.С.
Роль державної політики у стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу 348
Кравченко С.А.
Розвиток сільськогосподарських кооперативів в умовах євроінтеграції 350
Кригульська Т.Б., Шевердінкіна А.І.
Організація процесу комерціалізації глибокотехнологічних рішень в інноваційній діяльності сучасної фірми 352
Курило Л.І., Якубовська А.Р.

Проблеми інноваційної інфраструктури в Україні 354
Мейш М.М.
Аналіз конкурентоспроможності консалтингової компанії 356
Мігай Н.Б.
Основні характеристики та роль інноваційного підприємництва в умовах сучасних викликів 359
Мороз О.С.
Інноваційна економіка як основа відновлення країни 361
Нгуєн Тан Дат, Козченко Я.В.
Інновації та підприємництво як основа економічного відновлення країни 363
Пасічник Ю.В.
Інновації у забезпеченні зайнятості у сільській місцевості 366
Петренко О.П., Урсул Я.О.
Сучасні інноваційні підходи в бізнесі як основа економічного прориву України 368
Потурнак А.С.
Впровадження концепції сталого розвитку в діяльність Укргазбанку 370
Разумова Г.В., Полшков А.С.
Роль інновацій у економічному відновленні України 373
Рудакова С.Г., Рудаков О.Г., Щетініна Л.В.
Відновлення транспортної інфраструктури України: стратегічні кроки та міжнародна співпраця 375
Солодкий В.В.
Розвиток ІТ-кластерів як передумова прискореного відновлення української економіки в післявоєнний період 377
Тельчаров Є.А., Корольков В.В.
Інновації та підприємництво як основа економічного відновлення країни 380
Удова Л.О.
Розвиток біоенергетики у світі 382
Хилько І.І., Безушко О.Є.
Імплементація ESG принципів як фактор підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств в умовах післявоєнної відбудови 384
Цапро Д.О.
Інноваційний розвиток ринку молокопродуктів в Україні як чинник економічного відновлення аграрного підприємництва 386
Черненко О.С.
Роль та вплив інноваційного розвитку на економічне зростання країн 389
Чернишова Л.І., Бондар К.Р.
Роль інновацій у трансформації агросектору України в умовах кризи та післявоєнної відбудови 390

Шаломова А.О., Ігнатьєва І.А.
Технологія штучного інтелекту як рушій цифрової трансформації у сучасному суспільстві 393
Шевченко А.А., Волкова А.С.
Діагностика використання біотехнологічних розробок у тваринництві 395
Юрик Н.Є., Дикий Ю.О.
Аналіз інноваційної активності підприємств України в сучасних умовах 397
Юськів Б.М.
Креативна економіка: взаємозв'язок культурних та економічних цінностей 400

СЕКЦІЯ 4.
ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Бабіцький Р.В., Огренич Д.Ф.
Методичний базис інвестування в стартапи 404
Білявський В.М., Духно Є.С.
Інтеграція екотуризму в непрофільну діяльність авіакомпаній 406
Борисенко В.В., Чеботарьова Н.М.
Тренди цифрового лідерства: що потрібно знати управлінцям у 2030 році 407
Вареник В.М., Піскова Ж.В.
Інноваційний підхід до навчання: використання методології Scrum у міждисциплінарних кейсах 410
Волинець І.Г.
Поведінкові чинники прийняття інвестиційних рішень 412
Ганечко І.Г.
Умови залучення інвестицій в Україну 414
Гой В.К.
Тренди інноваційно-інвестиційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу 417
Голяс В.І.
Інноваційні підходи до маркетингу в страховому бізнесі 419
Дорош О.І., Афоненкова М.І.
Сучасна митно-тарифна політика США та її наслідки для України 421
Євсєєв А.С.
Складові процесу комерціалізації інновацій на промислових підприємствах 423
Захарова Н.Ю.
Підходи до управління ризиками підприємств в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища 426

Зимогляд М.В., Білявський В.М.
Інноваційний менеджмент: виклики та перспективи в сучасному бізнес-середовищі 428
Кільніцька О.С., Варварук О.С.,
Оцінка основних засобів сільськогосподарських підприємств України: тенденції змін та проблеми відновлення 430
Кирилюк А.В.
Аналіз ринку безалкогольних напоїв в Україні та визначення сучасних трендів 432
Кожушко П.І., Бочко О.Ю.
Органічна продукція як основа інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного сектору України 434
Корольков В.В., Грепп Ю.П.
Роль грантової діяльності в розвитку організацій 437
Кустов В.П.
Управління ризиками біржовій діяльності у контексті інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу 438
Микитин О.З., Пліш Ю.В.
Міжнародна політика США: чи загрожують світові нові торгівельні війни? 441
Морозов В.С.
Інноваційні технології та їх роль у формуванні ефективної стратегії управління розвитком компанії 443
Пелех О.Б.
Синергія науки, технологій і креативності: трансформація бізнесу та індустрій 445
Петренко Д.О.
Аспекти плану інтеграції операцій зі з'єднання ринків 448
Філіппов В.Ю.
Грантові механізми підтримки бізнесу, що сприяють відновленню економіки 451
Хамітов Р.Р., Олійник Т.Г.
Розвиток стартап культури в Україні: проблеми та перспективи 453
Черноусов О.І., Ткачов М.М.
Правове забезпечення інноваційної діяльності 455
Шовкун І.А.
Фіскальне стимулювання інвестицій бізнесу в наукові дослідження та розробки 458
Шостак Л.В.
Тренди інноваційно інвестиційного розвитку бізнесу: аналіз еволюції бізнес моделей у сучасних умовах 460
Шубравська О.
Адаптація до зміни клімату в сільському господарстві: передовий досвід 463

Якимчук Т.В.
Пірингове кредитування на краудфандингових платформах як різновид інвестицій 465

СЕКЦІЯ 5.
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Балабаш О.С., Лазебний В. О.
Кадровий потенціал української ІТ індустрії: виклики та перспективи 467
Балашова О.В.
Моделювання зв'язку оплати праці та визначальних її факторів для працівників торговельного підприємства 469
Баранець Г.В., Дудник А.В.
Сучасні тенденції розвитку кваліфікації менеджерів 472
Биба В.В., Биба М.В.
Менторство та кар'єрний коучинг у цифровій освіті: перспективи впровадження в Україні 474
Бодішова В.О., Яковенко Р.В.
Визначення компетентностей менеджера з продажу в системі управління персоналом 476
Бондарєва І.В., Hamdi El Halima
Удосконалення підходів до управління персоналом у фармацевтичній галузі 478
Борщ В. І., Данілко М. В.,
Інвестиційно-інноваційна концепція людського капіталу охорони здоров'я в умовах глобалізації 481
Бочарова Н.А., Яровий І.О.
Системний підхід та теорія вирішення винахідницьких задач в управлінні мультикультурними командами 483
Вербовська Л.С., Фастівський Г.В., Гамуляк Н.М.
Теоретичні аспекти управління проєктними командами 485
Водолажська Т.О., Дегтярьов М.С., Діхтяренко К.І.
Управління талантами потреба сьогодення 487
Вонберг Т.В., Коваленко Н.О.
Мотивація персоналу в умовах трансформації соціально економічних систем 490
Герасименко М.Е., Сидоренко О.В.
Бренд роботодавця як інструмент управління персоналом: етапи формування стратегії HR брендингу 492
Гончар Л.В., Яровий Я.К.
Оцінка управління персоналом: методи вимірювання ефективності 495

Громова О.В.
Гнучкість управління персоналом як ефективна стратегія бізнесу майбутнього 497
Данилевич Н.С., Давидюк Т.В.
Оцінювання персоналу як інструмент для досягнення корпоративних цілей 499
Дебела І.М.
Інвестиційний потенціал людського капіталу в концепції ресурсного підходу до управління персоналом 501
Деркач С.О., Матукова Г.І.
Діджитал інструменти в управлінні закладом охорони здоров'я 504
Дмитрук С.М., Бухал В. В.
Рекрутинг персоналу в умовах цифрових трансформацій 507
Добринчук А.В., Храпкіна В.В.
Бренд роботодавця як інструмент залучення талантів в умовах війни 509
Заславський С.Є.
Gamification, VR/AR та штучний інтелект у HRM промислових підприємств: інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі 511
Іващенко А.В.
Формування ефективної системи мотивації персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 514
Канєвська К.О., Ковшова І.О.
Інноваційні методи організації віддаленої роботи креативних команд медійних компаній 516
Климова Л.І., Супрун Д.Г.
Бренд роботодавця як ключовий інструмент залучення та утримання талантів 518
Ковальська М.Г., Кравчук О.І.,
Корпоративна соціальна відповідальність у процесі онбордингу персоналу 521
Козлова П.В., Верховод І.С.
Управління командами в організаціях як фактор розвитку бізнесу 524
Кокарєв І.І.
Кадрове забезпечення конкурентоспроможності підприємств 526
Коляда Т.А.
Правове регулювання рекрутингу та кадрової політики в сучасних умовах 528
Коновальчук А.Ю., Яковенко Р.В.
Управління персоналом через формування ефективного колективу 530
Кочубеєва В.В., Матукова Г.І., Стрєлко Г.В
Управління персоналом організації: виклики сьогодення 532
Кравчук О.І.
HR дашборди у стратегічному менеджменті персоналу 535

Лазаренко Ю.О.
Залученість персоналу та організаційна прихильність: взаємозв'язок у контексті ефективного управління людським капіталом 537
Лебідь Д.А., Ігнатьєва І.А.
Проблемні питання розвитку понятійно-категоріального апарату теорії мотивації 539
Лук'янчук О.М.
Особливості ефективного управління персоналом благодійних організацій в умовах воєнного стану 541
Максимова С.В.
Мотивація персоналу як ключовий фактор розвитку маркетингових ініціатив компанії 543
Мордванюк А.В.
Гнучкі організаційні структури в системі підвищення ефективності управління 546
Ноздрачьов С.В.
Крафтінг роботи (Job Crafting) як інструмент підвищення лояльності та благополуччя працівників в українських організаціях 548
Поліщук О.Ю., Сяська О.В.
Стратегічний аналіз соціально-демографічних факторів в Україні 550
Пришва А.В., Сидоренко О.В.
Синергія штучного та емоційного інтелекту в управлінні бізнес командами в умовах цифрової трансформації 552
Редьква О.З.
Трансформація ринку праці у машинобудуванні: виклики та можливості 554
Сазонова Т.О., Брашова Д. О.
Управління командою в умовах кризи 556
Сенкевич М.Ю., Сазонова Т.О., Столярова А.С.
Комунікативна компетентність менеджера як запорука його ефективної діяльності 557
Скутнєва А.В.
Інтеграція стратегій управління персоналом в систему антикризового менеджменту закладів охорони здоров'я 559
Стефанишин О.Б.
Аналіз та розвиток кадрового потенціалу в системі HRM: теоретико методичні аспекти 562
Тарасенко С.І., Єхалова Л.В.
Конфлікт як організаційна патологія та шляхи оздоровлення організації 565
Терещенко В.С., Сазонова Т.О.
Особливості виникнення конфліктів на підприємстві в сучасних умовах 568

Тюхтенко Н.А.
Активізація трудової діяльності персоналу як стратегія адаптивного менеджменту в умовах сучасних змін 571
Усатенко О.В.,
Емоційний інтелект в роботі HR-менеджерів 574
Хомюк Н.Л., Савчук Ю. О.
Підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства 576
Черчик Л.М.
Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами 578
Ющишина Л.О.
Психологічні аспекти міжкультурної взаємодії 580
Ярмола Р.В., Сидоренко О.В.
Впровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах 582
Яцюк М.М., Кужда Т.І.
Інноваційні підходи до управління персоналом в контексті сталого економічного розвитку 585

ТОМ 2

СЕКЦІЯ 6.
УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Берчук В.В., Ющишина Л.О.
Влив управління витратами на фнансові результати підприємства 17
Вращук Килинч К.М.
Бізнес-процеси як інструмент ефективного управління закупівлями 19
Григор'єв О.Ю., Штефан А. В.В.
Оптимізація митних платежів для підприємств 21
Дудник В.Ю.
Аналітичне забезпечення управління стратегією розвитку промислового комплексу в контексті процесів регіоналізації з урахуванням обліку та оподаткування 24
Єфіменко А.Д.
Фактори впливу на фінансово майновий стан підприємств аграрного сектора 26
Каневський С.М.
Аналіз фіскальних нормативів та облікових стандартів у системі управління фінансовими ресурсами підприємств 29
Корольков В.В., Макух В.П., Корнієнко В.С.
Удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємств та організації 32
Кужелєв М.О.
Вплив адміністрування податку на додану вартість на розвиток підприємницьких структур в Україні 34
Леонідіс А.М.
Розвиток фінансового менеджменту: від традиційних методів до інноваційних рішень 36
Метеленко Н.Г., Оглобліна В.О., Кафідова П.О.
Міжнародне фінансування підприємницьких ініціатив як фактор розвитку бізнесу 38
Олійник Т.Г.
Використання сучасних інформаційних технологій у фінансовому управлінні підприємств 40
Прокопішина О.В.
Методичні підходи до оцінки бізнесу 43
Стецик Я.В.
Оптимізація податкової стратегії як ключ до збільшення прибутковості підприємств 45

Чернишенко О.І,
Гоал-костинг як перспективна модель формування собівартості промислової продукції 47
Шевчук Я.В., Катаєва С.Б.
Фінансова аналітика в цифровому середовищі як інструмент підвищення ефективності управлінських рішень 50
Шулик В.О.
Фіскальна політика в контексті впливу на бізнес і формування ділового середовища 52
Яровий К.О., Башкаєв В.Г.
Основні принципи облікового процесу в умовах застосування інформаційних систем на підприємстві 55

СЕКЦІЯ 7.
КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Бозуленко О.Я.
Тренди та виклики корпоративної соціальної відповідальності у ритейлі 58
Бондарчук М.О.
Вплив реклами тютюнових виробів на споживання серед молоді в Україні 60
Бублик Л.Я.
Основні вимоги до закладу високої ресторанної кухні в укритті 62
Воляник Г.М.
Роль корпоративної культури у формуванні ефективних маркетингових комунікацій в індустрії гостинності 64
Гриньова М.В., Рубан О.В., Школяр С.П.
Елементи системного підходу при підготовці майбутніх фахівців музичного мистецтва в інтеграційних ринкових умовах 67
Грицаєнко Ю.В.
Інформаційна безпека працівника, як складова соціальної відповідальності бізнесу в умовах сучасних загроз 69
Гуменна О.В., Щур Д.В.
Еволюція ESG: роль безпеки у стійкому розвитку бізнесу в умовах глобальних загроз 73
Даниленко О.А.
Комплексний підхід до формування і розвитку корпоративної культури: метрики змін та впливу 75

Климанська А.І.
Особливості та виклики корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни 78
Копилова В. І.
Удосконалення системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану 80
Кухарук Б.О.
Міжнародний досвід впровадження інклюзивних бізнес стратегій на малих та середніх підприємствах 83
Коновальчук А.Ю., Яковенко Р.В.
Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в Україні 85
Левицький В.В.
Особливості взаємодії корпоративної культури та стратегічного менеджменту підприємства в умовах трансформацій 87
Леонтенко О.М.
Соціальна відповідальність бізнесу у кризових умовах 90
Маланюк Р.Б.
Вплив корпоративної культури на успішність впровадження інновацій 92
Орехівський В.С, Кравчук О.І.
Інтеграція цифрових HR технологій у систему корпоративної культури компанії 94
Перов А.Ю.
Маркетингові інструменти просування соціального продукту у волонтерській діяльності 987
Петровська О.М.
Формування системи корпоративних цінностей як ресурс соціально-відповідального бізнесу 99
Романюк А.О., Волинець І.Г.
Соціальні проєкти як ефективний інструмент PR технологій в системі маркетингового менеджменту підприємства 101
Сазонова Т.О., Авраменко В.Р., Рахбарі С.
Соціальна відповідальність керівника в сучасних умовах 104
Свинаренко Т.І.
Соціальна відповідальність бізнесу як умова його сталого розвитку та конкурентоздатності 106
Сорока О.В.
Інклюзивна культура сучасної організації 108
Сороківська О.А., Шведа Т.Р.
Корпоративна культура організації 110
Стаднійчук Р.
Методи оцінки глибини соціального конфлікт 113

Уразгільдєєва К.В.
Маркетинг неприбуткових організацій: виклики та ефективність інструментів на прикладі проєкту Girl Power Ukraine 116
Федотова І.В., Пучков О.О., Холодков Є.М.
Вплив корпоративної соціальної відповідальності на формування корпоративної культури підприємства 118
Швидун А.О.
Зростання ролі інклюзивності як соціальної складової ESG стратегії українських компаній 121
Шепель М.Є., Балан О.С., Бурлака В.В.
Мовленнєвий етикет як складова корпоративної культури державних службовців 124
Яковенко Р.В., Андрющенко Д.В.
Засоби корпоративної соціальної відповідальності як інструмент обмеження опору змінам 126

СЕКЦІЯ 8.
ЛОГІСТИЧНИЙ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ СУЧАСНОСТІ

Байло А.Є.
Впровадження Lean менеджменту в будівельній сфері: аналіз, перспективи та рекомендації 128
Баран М.М.
Проблеми та виклики публічного управління в розвитку європейської автомобільної логістики 130
Болдирєва Л.М.
Ризик-менеджмент у логістичних операціях як інструмент підвищення ефективності управління 133
Будзін Д.В.
Проєктний менеджмент у ресторанній справі: інструменти та стратегії адаптації до викликів сучасності 135
Галюк І.Б., Єжак Ф.Ф.
Зелена логістика у будівництві 138
Деренська Я.М.
Моделі пріоритизації зацікавлених сторін проєкту 140
Завербний А.С., Гадик В.О.
Впровадження Scrum підходів для управління маркетинговими проєктами 143
Кобилінський О.Ю., Літвінова В. О.
Логістичні системи як незамінний інструмент в управлінні торгівельними підприємствами 145

Кобцев С.В.
Вплив діяльності ТОВ «Нова Пошта» на розвиток ринку поштових перевезень України 147
Коверга С.В., Дрига О.А.
Адаптивні бізнес-моделі для промислових підприємств: забезпечення стійкості ланцюгів постачання 152
Краснощок В.В.
Цифрова трансформація маркетингу АПК України: подолання логістичних викликів 154
Курадовець Ю.В.
Електронна комерція та логістика останньої милі: виклики та рішення 157
Муратов В.М.
Управління ризиками цифрового продукту 160
Продіус Ю.І., Герич Р.В.
Вплив воєнного стану на імпортні процеси в Україні 162
Сумець О.М., Сілаєва К.В., Слащов Д.С.
Зони впливу логістичного менеджменту на логістичну діяльність виробничого підприємства 164
Ткачук В.С.
Інструменти сучасного логістичного менеджменту в експорті українського меду 167
Трушкіна Н.В., Храпкіна В.В., Шкригун Ю.О.
Платформізація як сучасний інструмент логістичного менеджменту компаній в умовах цифрових трансформацій 169
Федорук Я.Г.
Цифровізація логістичних процесів: блокчейн, IoT та аналітика великих даних 172
Хилько І.І., Садовець А.Ю.
Моделювання та прогнозування процесів у логістиці 174
Чала Н.Д.
Можливості інтеграції українських кластерів у виробничі ланцюги країн ЄС 176
Чаплінський Ю.Б., Чаплінська К.Ю.
Основні KPI показники оцінки впровадження ESG принципів в логістиці 178
Якимишин Л.Я., Фалович В.А.
Зелена логістика як ключовий вектор сталого розвитку підприємств 181

СЕКЦІЯ 9.
DIGITAL-МАРКЕТИНГ: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Бабенко Ж.В.
Сучасні тренди digital маркетингу інформаційних продуктів та послуг 184
Базака Р.В.
Нативна реклама як ефективний інструмент сучасного цифрового маркетингу 186
Білик І.І., Церковнюк О.Е.
Цифровізація економіки як ключовий фактор розвитку ІТ компаній 188
Бородулін Б.О., Решетнікова О.В.
Ефективність використання соціальних мереж у маркетинговій комунікації підприємств 190
Галущенко А.Є., Козченко Я.В.
Тенденції розвитку рекламного ринку України 192
Горбань С.Ф.
Цифровий маркетинг: очікування та реальність 195
Григор Е.А., Волошин А.В.
Виклики визначення каналів та інструментів digital-маркетингу 198
Демченко К.О.
Особливості використання маркетингових стратегій у діяльності неприбуткових організацій 200
Денисенко З.А.
LinkedIn як інструмент інтернет маркетингу у B2B комунікаціях: поетапна стратегія залучення лідів 202
Жарінова Н.П.
Сучасні тенденції використання соціальних мереж як основного каналу формування бренду 205
Жолуденко Т.І.
Глобалізація та локалізація: адаптація маркетингових стратегій у фармацевтичному секторі 207
Засухіна Д.В.
Роль інфлюєнс маркетингу у сучасній маркетинговій стратегії 211
Зінченко А.К.
Вплив діджиталізації на розвиток освітніх програм з маркетингу: сьогодення та перспективи 212
Камінський Д.В.
Відеоконтент у соціальних мережах як інструмент маркетингової комунікації 216
Карімов Г.І., Булай О.Ю.
Цифровий маркетинг у Beauty сфері 218
Король К.О.
Розробка і реалізація маркетингової стратегії онлайн школи 220

Крук В.О.
Вплив цифрових технологій на зміну поведінки споживачів у маркетингу 222
Лучинський М.В., Косенко О.П.
Соціальні мережі як сфера просування на ринок товарів виробничого призначення 224
Ніколаєнко Є.О., Козченко Я. В.
Особливості стратегій контент маркетингу в соціальних мережах 227
Панченко М.О.
Сенсорний маркетинг: дослідження впливу емоцій на споживачів 229
Петренко О.В.
Вплив автоматизованих інструментів на ефективність реклами в електронній комерції 232
Прокопець І.О.
Актуальні інструменти Account Based маркетингу в корпоративному сегменті бізнесу 234
Решетнікова О.В.
Генеративний контент як інструмент маркетингу в соціальних мережах 236
Романік В.А., Волошин А.В.
Стратегії діджитал-маркетингу 238
Рудзінська А.А.
Роль омніканального маркетингу в цифровій трансформації бізнесу: виклики та можливості 241
Синельник В.В., Демчук З.О.
Digital маркетинг: тренди розвитку в інфлюенс-маркетингу 244
Стецюк А.С.
Мобільний додаток як ефективний інструмент інтернет-маркетингу 246
Струтинська С.А.
Тренди стратегічного B2B маркетингу в соціальних мережах 248
Таптунов В.О.
Управління автоматизації маркетингових процесів для підвищення продажів 250
Тивончук П.В., Попко О.В.
Роль штучного інтелекту в автоматизації маркетингу ІТ продуктів 253
Ходаківська Ю.В.
Маркетинг у соціальних мережах: стратегії залучення клієнтів 254
Шевчук А.О.
Digital маркетинг в епоху автоматизації: аналітика, технології та стратегічна ефективність в умовах високої конкуренції 256
Шкорина І.І.
Цифровий маркетинг у логістиці: адаптація до глобальних змін 259

СЕКЦІЯ 10.
МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА БРЕНДИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ РИНКОВИХ СУБ'ЄКТІВ

Брагінець Д.Р., Гуменна О.В.
Фундаментальний зв'язок довіри та щирості у побудові особистого бренду 263
Городілова А.Є.
Трансформація ролі ритейлерів в умовах переходу до бренд орієнтованих екосистем маркетплейсу: від посередника до партнера 265
Гретчак Н.Б.
Особливості розробки маркетингових стратегій для B2B компаній у сфері IT 268
Гриджук І.А., Артемчук Є.О.
Розвиток маркетингових стратегій: від «зеленого» брендингу до екосвідомого споживання 270
Деревинська Є.Ю., Сербенівська А.Ю.
Роль маркетингової стратегії у діяльності громадської організації 272
Джигун Н.І.
Бренд стратегія для підприємства: особливості розробки та провадження 275
Дуб М.Г., Лапчук Я.С.
Інтеграція традиційних і цифрових інструментів маркетингових комунікацій підприємств 277
Зібарєва О.Ю., Біловодська О.А.
Соціальні фактори впливу на рішення споживачів про купівлю 278
Каневська І.М.
Маркетингові комунікації як інструмент просування освітніх послуг в умовах цифрової трансформації 280
Кочкіна Н.Ю., Кацюба С.М.
Від маніпуляції до мобілізації: дискурсивний рефреймінг української реклами у воєнний час 283
Клімов М.В.
Особливості маркетингу освітніх послуг 285
Козар Т.В., Крикавський В.Є.
Формування репутації підприємства за допомогою digital інструменті 288
Косенко С.А., Ткачова Н.П.
Маркетинг на різних стадіях життєвого циклу товару 289
Косенко Є.А., Перерва П.Г.
Формування стратегії маркетингу на малому підприємстві 291
Крагель О.В., Гриджук І.А.
Ключові маркетингові виклики компаній під час виходу на ринок США 294

Краснопольська Т.Є., Посилкіна О.В.
Переваги упровадження маркетингового управління діяльністю закладів охорони здоров'я 297
Кузьмак О.І.
Галузевий маркетинг у часи трансформації: моделі поведінки, культурні відмінності та цифрові тренди 299
Луковина А.А.
Особливості ринку біологічно активних добавок України 302
Луциків І.В.
Брендинг: актуальні тенденції та ключові виклики сучасності 304
Косенко О.П., Лялько К.А.
Дослідження стратегій управління брендами 306
Марошник Т.О.
Бренд університету: методи формування 308
Ольховська А.Б., Ольховський В.М.
Digital інструменти маркетингових комунікацій у просуванні рослинного ферментного комплексу на фармацевтичному ринку України 310
П'явка Н.О., Могилова М.М.
Бренд як об'єкт оцінки 312
Садовська А.О.
Формування іміджу бренду культурних заходів у сучасному суспільстві 315
Систренський В.В., Храпкіна В.В.
Системний підхід до формування бренду держави 317
Стольницька А.І., Волошин А.В.
Взаємодія бренду та перфоманс маркетингу в умовах цифрової трансформації бізнесу 319
Тимоцко Р.С., Фігун Н.В.
Маркетинговий аутсорсинг як стратегічна альтернатива in-house відділам: аналіз ефективності та перспективи розвитку 322
Ткаченко М.В.
Проблематика впровадження маркетингових стратегій малими підприємствами України 325
Томашков С.Б., Вершкова А.В.
Маркетингові стратегії просування товарів в умовах змін митного регулювання 327
Хмарська І.А.
Проблемні питання та сучасне бачення використання підприємствами комплексу маркетингових комунікацій 329
Чабіна О.А.
Значення бренду для стартапу як фактор подальшого зростання 332

СЕКЦІЯ 11
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Абкадирова Н.Р.
Використання лідогенерації у маркетингу післяпродажного обслуговування 334
Бегун С.І.
Цифрові інструменти для забезпечення ефективного функціонування бізнесу в умовах сучасних викликів 337
Беженар І.М.
Маркетинг аграрної продукції в умовах цифрової трансформації 339
Білявська Ю.В., Городнича Д.В.
Управління персоналом підприємства в епоху цифровізації 342
Бовт Н.О.
Вплив цифрової трансформації управлінських методів та технологій на ефективність управлінських процесів 344
Борисова С.Є., Крук О.М.
Роль стейблкоїнів та цифрових активів у глобальній торгівлі 347
Бортнікова М.Г., Малиновська Ю.Б.
Інтеграція інструментів штучного інтелекту в управління проєктами 349
Бурашнікова О.С.
Особливості оподаткування в розвинених країнах Азії: порівняльний аналіз 351
Валуйський Я.М.
Маркетингові підходи до розробки програмних рішень для бізнесу: пошук відповідності продукту ринку 354
Вальковець А.С.
Штучний інтелект у бізнесі: від чат ботів до прогнозування попиту 356
Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Шамов А.О.
Великі дані та аналітика як інноваційні інструменти цифрового маркетингу 359
Волобоєв В.Д.
Data-driven підхід в системі digital-менеджменту організацій 362
Гонтарук В.В.
Сучасні цифрові платформи в електронній комерції: тенденції та виклики 364
Деркач С.О., Матукова Г.І.
Діджитал інструменти в управлінні закладом охорони здоров'я 366
Жосан Г.В, Гарафонова О.І.
Цифрова компетентність персоналу як рушійна сила успішного управління змінами на підприємстві 369

Загороднюк Є.В.
Напрями моніторингу економічної ефективності цифрової трансформації суб'єкта господарювання 372
Зуган С. С.
Цифровізація в управлінні антикризовою діяльністю підприємства 374
Калашнікова А.М.,
Формування маркетингової цінової політики підприємства в умовах діджиталізації 376
Калинович І.В., Ковтуненко Ю.В.
Стейблкоїни як інструмент ефективного функціонування бізнесу в Україні 378
Карпенко Ю.В., Копилець А.В.
Цифрова трансформація онбордингу персоналу 380
Клименко Н.А., Голота В.С.
Вплив трансформації освіти на ефективність розвитку цифрової економіки України 383
Корнага О.І.
Інституційна та кадрова спроможність цифрової трансформації у стратегічному управлінні регіональним розвитком 386
Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Ярчак О.О.
Цифрові канали у формуванні відносин невеликих комерційних банків з клієнтами 389
Кочкодан В.Б.
Впровадження штучного інтелекту при розробці та експлуатації нафтогазових родовищ 393
Крамський С.О.
Вектори розвитку електронного урядування у публічному вимірі в умовах турбулентності 394
Кривобок К.В., Канова О.А.
Сучасні аспекти організації збутової діяльності в умовах цифровізації суспільства 395
Кучмійова Т.С., Тетянік Д.О.
Особливості ведення електронної звітності в M.E.Doc у сільськогосподарських підприємствах 398
Літвінов А.О.
Цифрові інструменти в контексті реформування податкової системи України 399
Лойко В.В., Овсяннікова П.О.
Вплив зміни пріоритетів споживачів на бізнес моделі і диверсифікацію каналів комунікації ЗМІ 402
Лях С.М.
Використання M-commerce як один з інструментів адаптивного розвитку підприємств торгівлі 404

Мінакова Є.А.
Вплив штучного інтелекту на професію бухгалтера 406
Паршин Ю.І.
Роль цифровізації у сприянні сталому розвитку галузей національного господарства 409
Пилипенко О.В.
Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом застосування цифрових інструментів 410
Пономарьов О.В., Поліщук О.В.
Тенденції цифровізації в адміністративному менеджменті: виклики та перспективи 414
Радинська С.С., Юрик Ю.І.
Основні етапи цифрової трансформації в економіці України 418
Радинський С.В., Радинська С.С.
Використання цифрових інструментів у підприємництві 420
Савенко М.Т.
Rozetka для продавців: як промоактивності допомагають збільшити кількість замовлень та залучити клієнтів 422
Свірська С.О.
Цифрові інструменти при управлінні активами будівельної організації 425
Стегній К.Р.
Адаптація стратегій програматик реклами в умовах посилення регулювання конфіденційності даних 427
Тарасенко П.О., Храпкіна В.В.
Оцінка ефективності маркетингу в соціальних мережах як інструменту розвитку бізнесу 430
Тодощук А.В., Ясінська Ю.А.
Сучасні перспективи та виклики цифровізації митних процедур 434
Трухачова К.В.
Цифрові інструменти результативного функціонування готельного бізнесу 436
Тугай В.
Штучний інтелект як основа адаптивного управління підприємством в умовах цифрової трансформації 439
Урбанський М.В, Янковой Р.В.
Цифрове лідерство як ключовий чинник стратегічного управління діджиталізацією підприємства 442
Феденко Д.О.
Візуальні конфігуратори в бухгалтерському обліку: інноваційний інструмент управління фінансами та стратегічного розвитку бізнесу 445

Шепель І.В.
Цифрова трансформація бізнесу: електронний документообіг як основа ефективності 447
Шуплат О.М.
Фінтех-тренди та їх вплив на фінансовий сектор 449
Юрчук Н.П.
Порівняльний аналіз систем бізнес аналітики 452
Яцкевич І.В.
Цифрові технології як драйвер сталого розвитку 454

СЕКЦІЯ 1.
НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

УДК 658.589.012.32

Бабенко І.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Школяр С.П.,
кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ЦІЛІ РЕІНЖИНІРИНГУ В УДОСКОНАЛЕННІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Цілі реінжинірингу в удосконаленні менеджменту та маркетингу бізнес-процесів сучасних компаній визначаються залежно від їх управлінської концепції, стратегії. В рамках декомпозиції деталізуються напрямки реінжинірингу, а залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища корегуються динамічні їх характеристики. Науковцями доведено, що своєчасний та ефективний реінжиніринг забезпечує підвищення рентабельності та маржинальності підприємства, шляхом зміни системи управління окремих бізнес-процесів чи окремих циклів, підходів до кадрової політики та системи мотивації праці, забезпечення високої якості продукції та зменшення її собівартості [1]. Реінжиніринг є сукупністю засобів, заходів і методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, призначених для докорінного поліпшення основних показників діяльності підприємства. Для цього аналізуються та докорінно змінюються існуючі бізнес-процеси. При цьому зазначимо, що перевагами реінжинірингу бізнес-процесів є те, що він знижує витрати та тривалість циклу і рівень помилок. Аналізуючи певні перешкоди та недоліки реінжинірингу, слід виокремити наступні: нехтування попередніми здобутками компанії, інгуманність, витрати часу та матеріальних засобів.

Зазначений процес вимагає фундаментальної реструктуризації, зміни стереотипів виробничо-господарського механізму і системи управління, що склалися, і цьому сприяє відповідна підготовка менеджерів [2]. Цілі реінжинірингу в удосконаленні бізнес-процесів полягають у впровадженні менеджментом новацій, в тому числі маркетингових інновацій, для підвищення конкурентоспроможності продукції і в результаті – розвитку підприємства

шляхом створення та захисту об’єктів прав інтелектуальної власності на основі проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок [3]. Для того, щоб реінжиніринг досяг цих цілей, необхідно також забезпечити мотивацію вищої ланки управління, оскільки без впевненості керівництва у необхідності перебудови підприємства неможливо досягти кінцевого результату реінжинірингу – поліпшення якості бізнес-процесів, базуванні їх на відповідних методиках підготовки фахівців [2] та стандартизації [4]. Всі відповідальні за реінжиніринг працівники повинні мати належні повноваження, інакше вони не будуть сприйняті середньою ланкою управління. Завданнями реінжинірингу є систематичне підвищення якості кінцевого продукту на ринку, поліпшення організації діяльності підприємства, перегляд критеріїв якості з орієнтацією на споживача, аналіз та виправлення недоліків системи виробництва, а не окремих ланок чи співробітників. Важливим є проведення науково-дослідних, дослідно-конструкторських розробок, створення та захист об’єктів прав інтелектуальної власності на їх основі, поліпшення конкурентоспроможності системи маркетингу інновацій підприємства [2, 3].

Упровадження реінжинірингу бізнес-процесів є абсолютно доцільним організаційно-перетворюючим заходом і забезпечує певні переваги: розв’язуються протиріччя між цілями діяльності різних структурних підрозділів, діяльність усіх членів колективу стає різноплановою (зростає її різноманітність, що підвищує мотивацію кар’єрного зростання), зменшується контролююча роль менеджера (завдяки підвищенню самостійності співробітників у прийнятті рішень), розширення повноважень та стимулювання ініціативності співробітників на різних етапах бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Бабенко, І., Большая, О., Іщенко, І., Харченко, Н., Школяр, С. Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств. Сталий розвиток економіки, 2024, 4 (51), 5-10.

2. Школяр, С. П., Бабенко, І. В. Врахування концепції економіки навчання при підготовці фахівців-менеджерів. В кн. Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 8th International scientific and practical conference Stockholm, Sweden: SSPG Publish, 2022, pp. 286-293.

3. Школяр С. П. Аспекти підготовки фахівців до опрацювання та аналізу базових інформаційних потоків у ринковому середовищі. Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць / гол. ред. М. І. Степаненко ; Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава, 2015. Вип. 16. С. 306-313.

4. Школяр С. П., Шпильовий В. Д., Бабенко І. В. Стандарти в проєктному менеджменті: маркетингові інновації та зміни в методології бізнес-процесів та управління проєктами // Методика навчання природничих дисциплін у середній

та вищій школі (XXXI Каришинські читання) : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 110 річниці університету (м. Полтава, 30–31 травня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 190-193.

УДК 658.8:658.5

Близнюк А.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Гетьман О.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Маркетингова діяльність підприємства є ключовою функцією управління, що використовує як ринкову, так і виробничу стратегію компанії. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на дослідження споживчого попиту, формування конкурентних переваг, розробку ефективної комунікаційної політики та оптимізацію збуту продукції.

Точність оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів впливає на розробку маркетингових планів, вибір стратегії, що відповідає реальним ринковим умовам, а також на конкурентоспроможність підприємства у залученні лояльних споживачів. Крім того, маркетинговий аналіз та оцінювання конкурентів мають ключову роль у визначенні доцільності маркетингових інвестицій, що є особливими ознаками в умовах фінансових обмежень підприємства [1].

Просування товару включає створення та підтримку постійних зв'язків між підприємством та ринком для передачі інформації, переконання споживачів та підвищення впізнаваності про діяльність компанії, стимулювання продажу товарів та формування позитивного іміджу на ринку. Важливою складовою пропозиція є активна передача інформації споживачам. Цей процес базується на комунікативних зв'язках між підприємством та ринком. Засоби пропозиції включають рекламу, персональні продажі, стимулювання збуту та формування попиту через зв'язки з громадськістю.

Комунікативні зв'язки між підприємством і ринком виражаються у тому, що компанія передає ринок своїх товарів та інформацію про їх діяльність. У відповідь ринок повертає підприємству гроші за реалізовану продукцію та

зворотний зв'язок про прийняття товару. Ці комунікації вивчаються через маркетингові засоби. Процес комунікації можна описати за допомогою комунікативної моделі, яка включає такі елементи: джерело інформації, інформацію, кодування, канали передачі повідомлень, одержувач і декодування.

Джерелом інформації є сама компанія, яка встановлює комунікативний зв'язок із ринком. Інформація має містити дані, які виробник хоче донести до споживачів щодо свого товару, його ціну та умови продажу. За допомогою певних перетворень проводиться кодування інформації з надання більш ефективного впливу на свідомість споживачів. Як адресат або одержувач, інформація виступає як цільова група споживачів, яка вибирається підприємством. Декодування (сприйняття) і реакція у відповідь свідчать про те, як споживачі сприйняли отриману інформацію (відношення, дія).

Персональні продажі являють собою прямі контакти торгового персоналу фірми з найбільшими покупцями, які включають усне подання товару під час розмови з одним чи кількома покупцями з продажу його чи викладання угоди. Цей процес здійснюється через ділові переговори, демонстрацію товарів і надання консультацій.

Торговий персонал не лише продає товари чи послуги, але й виконує функції збору інформації для підприємства, що є важливою частиною системи маркетингової інформації та комунікаційних зв’язків. Збір інформації на підприємстві краще розуміти потреби ринку та вдосконалювати свої стратегії.

Стимулювання збуту організується на основі надання постачальникам, посередникам та продавцям різноманітних пільг та знижок, проведення конкурсів та професійних зустрічей. Найбільш активними засобами формування доброзичливих зв'язків із громадськістю є корпоративна реклама, формування позитивного іміджу, відгуки у засобах масової інформації, спонсорство. Реклама є процесом поширення інформації, розміщує якесь просування товарів, послуг або ідей конкретного замовника без його прямої участі, але за його рахунок. Її сутність досягається в досягненні економічного інтересу виробників. Реклама представляє собою форму комунікативних зв'язків між підприємствами та ринком, а її зміст – це комерційні пропагандистські товари та послуги.

До переваг реклами можна віднести збільшення пізнаваності бренду, широкий охоплення аудиторії, підвищення продажів, створення позитивного іміджу, гнучкість у форматах, інформаційна підтримка, підвищення конкурентоспроможності.

Натомість, серед недоліків реклами варто виділити обмежений час впливу на споживача, багато людей можуть бачити рекламне повідомлення, але не всі стають показовими покупцями, обмеженість інформації, яку можна передавати в рекламному форматі, реклама не завжди має миттєвий ефект на споживача,

часто реклама стає об'єктом критики через її грубість або неприйнятне сприйняття.

Таким чином, визначення умов зростання ефективності виробництва показало, що маркетингова діяльність підприємства є провідною функцією його управління, що визначає ринкову та виробничу стратегії підприємства. Для переважної кількості підприємств маркетингова діяльність має кілька напрямів, а для вибору найефективнішого з них необхідно проведення аналізу техніко-економічних показників цього підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 45. С. 84-90.

УДК 139.138

Бондарев Н. Д.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Курило Л.І.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЛОКЧЕЙН У МЕНЕДЖМЕНТІ

Блокчейн — абсолютно нова та інноваційна технологія, яка здатна кардинально змінити традиційні методи управління підприємствами. Він являє собою децентралізовану базу даних, в якій записи зберігаються у вигляді послідовних блоків інформації, які об’єднані криптографічними алгоритмами. Все це створено для незмінності даних, прозорості операцій і високого рівня довіри між сторонами угод. Інтеграція технологій блокчейн у менеджменті необхідна для сучасного менеджменту, адже виникає потреба більш інноваційних підходів для забезпечення прозорості, безпеки та ефективності бізнес-процесів [1].

У науковій літературі [2, с. 248; 3, с. 88–90] зазначається, що впровадження блокчейн-технологій у менеджменті допомагає автоматизувати управлінські процеси, зменшувати ризики шахрайства, покращувати управління ланцюгом постачання та оптимізувати документооборот. Для компаній, які мають складну організаційну структуру або працюють у глобальній індустрії, ці елементи особливо важливі. Перш за все, блокчейн надає можливість забезпечити надійний контроль над контрактами та угодами шляхом використання смарт-контрактів — цифрових програм, які автоматично виконують умови договору. Це усуває необхідність у посередниках та зменшує витрати на правову підтримку

та аудит. Крім того, в сфері управління ланцюгами постачання це надасть змогу відстежувати рух продукції у режимі реального часу, фіксувати всі зміни у ланцюгу та миттєво реагувати на будь-які порушення, що значно підвищить оптимізацію та повністю автоматизує ланцюжок. У свою чергу, це сприяє підвищенню якості товарів, мінімізації витрат і посиленню конкурентоспроможності підприємства.

По друге, блокчейн має на меті підвищувати прозорість, що в свою чергу ідеально підійде для корпоративного управління, адже усі дії учасників фіксуються в системі та не можуть бути змінені без відома інших сторін. Це дозволяє уникнути викривлення даних, приховування фінансових порушень і маніпуляцій із внутрішньою документацією. У сфері корпоративного управління це має особливе значення, адже блокчейн дає можливість вести облік голосувань акціонерів, зборів правління, рішень керівництва із забезпеченням повного аудиту, що, як наслідок, збільшує довіру з боку інвесторів та знижує кількість конфліктів у колективі. Це також стосується внутрішнього контролю, де блокчейн може виступати інструментом гарантування чесності та об'єктивності фінансових і управлінських звітів.

По третє, блокчейн дозволяє підприємствам ефективно інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми. Йдеться про застосування даної технології для зберігання та обміну важливими документами, сертифікатами, ліцензіями, що є надзвичайно актуальним для підприємств, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. На ендогенному рівні, блокчейн може бути використаний для цифрової ідентифікації працівників та партнерів, що знижує ризики шахрайства та забезпечує безпечний доступ до внутрішніх систем.

Однак, варто зазначити, що, попри великі переваги, імплементація блокчейну пов'язана і з низкою викликів. До них належать: висока вартість впровадження, необхідність адаптації працівників до нових технологій, відсутність усталених правових механізмів регулювання та певна технічна складність. Проте, на думку автора, ці виклики є тимчасовими й долаються у процесі цифрової трансформації організацій.

Отже, використання технологій блокчейн у менеджменті відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління, створення довіри між учасниками ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства. З огляду на швидкі темпи цифровізації, підприємства, що впроваджують блокчейн на ранніх етапах, матимуть значні конкурентні переваги у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Сатоші Накамото Біткоін – однорангова система електронних грошей URL:https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/annual-national-training-seminar/2018/Emerging_Tech_Bitcoin_Crypto.pdf

2. Куденко Н.В. Цифрова трансформація управлінських процесів: блокчейн як інструмент інноваційного розвитку // Економіка і управління. — 2020. — №5(87). — С. 248–253.

3. Самсонов І.І. Блокчейн в системі корпоративного управління: перспективи та ризики // Менеджмент та інновації. — 2021. — №2. — С. 88–90.

УДК: 330.3:336.64

Бочарова Н.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Камал С.Е.,
здобувач вищої освіти,
Харківській національний автомобільно-дорожній університет

ВПЛИВ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА РІЗНІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та ефективності діяльності підприємств. Зростання рівня невизначеності, глобалізаційні виклики, фінансові та екологічні кризи вимагають від суб’єктів господарювання впровадження дієвих механізмів управління ризиками. Раціональне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативні наслідки несприятливих подій, підвищити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити їхню довгострокову стабільність. Особливо це актуально для секторів із високою волатильністю, таких як фінанси, енергетика, будівництво та ІТ. Окрім економічних аспектів, ризик-менеджмент також сприяє дотриманню вимог сталого розвитку, корпоративної соціальної відповідальності та регуляторних стандартів. Таким чином, дослідження впливу ризик-менеджменту на різні види діяльності суб'єктів господарювання є актуальним та необхідним для розробки ефективних стратегій управління ризиками.

Заходи з управління ризиками, що реалізуються в рамках управління ризиками, позитивно впливають на різні аспекти діяльності суб’єктів господарювання, такі як фінансовий, операційний, маркетинговий, інвестиційний, юридичний тощо.

Управління ризиками допомагає уникнути фінансових втрат, пов'язаних з ризиками. Наприклад, відповідні заходи можуть зменшити ймовірність форс-мажорних обставин, які можуть призвести до зупинки виробництва або втрати товару. В операційній діяльності управління ризиками підвищує ефективність шляхом зниження ризиків аварій, які можуть спричинити зупинку роботи або погіршення якості продукції.

Маркетингова діяльність також виграє від управління ризиками: воно зменшує ймовірність негативних відгуків про продукти чи послуги, які можуть спричинити втрату клієнтів.

Інвестиційна діяльність підприємств стає більш надійною за рахунок мінімізації ризиків, які можуть спричинити втрати від інвестицій. Крім того, управління ризиками запобігає юридичним проблемам. Наприклад, впроваджені заходи допомагають знизити ймовірність судових позовів, пов'язаних з ризиками.

Таким чином, управління ризиками є ключовим інструментом забезпечення ефективної та безпечної діяльності підприємств. Його реалізація сприяє мінімізації негативного впливу ризиків та сприяє підвищенню конкурентоспроможності суб’єктів господарювання [1].

Для компаній які хочуть розвиватись на світовому ринку, є зовнішньоекономічний ризик. Зовнішньоекономічний ризик – це можливість несприятливих подій, які можуть призвести до збитків та майнових втрат учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Це особлива категорія ризиків, яка зазвичай виникає під час здійснення зовнішньоекономічних операцій. Згідно з ключовими аспектами міжнародної торгівлі, ризик ЗЕД – це небезпека втрат через дії іншої сторони або зміни політичної, економічної чи іншої ситуації в країні партнера. Це важливий аспект для банківських установ, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, і вимагає уважності та аналізу ризиків для успішного управління [2].

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності кожен учасник, чи то імпортер, експортер чи фінансова установа, наприклад, банк, що надає послуги, може зазнати збитків. Тому необхідно ретельно розмежовувати різні види ризиків, що виникають при міжнародних угодах, та вивчати методи та інструменти, спрямовані на зниження або навіть повне усунення цих ризиків.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності можна розділити на два основні рівні: макрорівень та мікрорівень [3]. До факторів макрорівня належать такі фактори, як інфляція, зростання державного боргу, зміна законодавства країни-боржника, політична ситуація, міграція капіталу та уповільнення темпів економічного зростання. До факторів мікрорівня належать неплатоспроможність контрагента, погіршення його фінансового стану, нестабільність валютних курсів та вартості кредитів, а також зниження довіри до партнера.

Ризик є невід'ємною частиною функціонування будь-якої системи, зокрема й логістичної. Його рівень визначається низкою факторів, які вже були розглянуті. Чим вищий ризик, тим більша як потенційна вигода, так і можливі втрати для підприємства. Для мінімізації негативних наслідків необхідно ефективно управляти ризиками.

Управління ризиками в логістичних системах підприємства сприяє підвищенню їхньої гнучкості та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Risk Management – Risk Assessment Techniques: ISO/IEC 31010:2009. (2009). Geneva: International Organization for Standardization, International Electrotechnical Commission.

2. Дергачова В.В., Матіяш Д.О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи" (м. Київ, 25 квітня 2024 року). К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 134-135.

3. Третяк Д. Д., Душейко П.А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту банку. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 100-107. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.100

УДК 658.5:330.341

Буняк Н. М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Бохотниця С. М.,
здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічного середовища, загострення демографічних проблем, посилення енергетичної кризи особливої актуальності набуває пошук шляхів пристосування суб’єктів господарювання до нових реалій ведення бізнесу. Необхідність впровадження змін в діяльність підприємства з метою забезпечення його стабільного функціонування у коротко- та довгостроковій перспективі обумовлює потребу в розробці методичного підходу до оцінки ефективності управління цим процесом.

Реформування діяльності підприємства, як правило, здійснюється відповідно до ситуації, яка склалася під впливом чинників його зовнішнього оточення (споживачів, конкурентів, постачальників тощо). Необхідність та можливість реалізації трансформаційних процесів значною мірою залежать від наявного потенціалу змін, зокрема виробничого, організаційно-управлінського, фінансового та кадрового, а також готовності персоналу до перетворень.

Підприємство як платформа впровадження змін взаємодіє із чинниками зовнішнього середовища, генерує різноманітні варіанти перетворень, перевіряє їх на відповідність наявним можливостям, обирає та реалізує найбільш перспективні з них, забезпечує взаємодію суб'єктів та об'єктів змін.

Оцінка результативності управління змінами є важливою частиною будь-якого процесу управління. Вона необхідна для розуміння того, які управлінські рішення й заходи були успішними та дієвими, а реалізація яких не призвела до бажаних результатів.

Серед вітчизняних теоретиків та практиків відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до оцінки ефективності управління змінами в діяльності підприємства. Так, Гринько Т. В. та Гвініашвілі Т. З. оцінку ефективності впровадження змін пропонують проводити з використанням інтегрованого підходу, який передбачає розрахунок інтегрального показника, що враховує чотири типи організаційних ефектів, зокрема синергії, доповнення, конкурентної переваги та якості управління [1, с. 64].

Куджа Т. І. в межах обґрунтованої послідовності етапів управління організаційними змінами на етапі контролювання результатів їх впровадження пропонує використовувати такі показники ефективності, як: ефективність діяльності управлінського персоналу, залученого до процесу впровадження змін; коефіцієнт економічності (вигідності) контролю; коефіцієнт ефективності витрат апарату управління, що здійснює контроль організаційних змін [2, с. 70].

Олексів І. Б., Лісович Т. Ю. пропонують ефективність здійснення організаційних змін визначати на основі порівняння результатів діяльності до та після їх впровадження. Для цього вони вважають за доцільне використати регресійні моделі, що охоплюють найбільш вагомі взаємозалежні фактори та показники, які впливають на результати діяльності підприємства [3, с. 361].

На нашу думку, ефективність реалізації змін визначається насамперед здатністю суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей за умови дотримання оптимального співвідношення результатів й витрат. Її оцінка повинна передбачати порівняння результатів діяльності суб'єкта господарювання до та після впровадження змін.

Згідно з запропонованим методичним підходом оцінка ефективності управління змінами повинна проводитись мінімум два рази: перед початком їх впровадження та після завершення. Однак, зважаючи на високу динамічність зовнішнього середовища та необхідність своєчасної реакції на трансформаційні процеси в ньому досить складно буває визначити точні часові рамки початку та завершення процесу перетворення. Тому керівництву важливо забезпечувати постійний контроль за його реалізацією для оцінки реального прогресу, якого вдалось досягти.

Загалом ефективне управління змінами має передбачати об'єктивне оцінювання усіх обставин, які супроводжують процес трансформації, постійну роботу керівників усіх рівнів управління підприємством щодо інформування персоналу про необхідність та важливість перетворень з метою формування атмосфери прихильності до них, створення реальних вигод для працівників, яких вони стосуються.

Отже, у теперішніх умовах господарювання забезпечити бажаний рівень результативності функціонування підприємства неможливо без впровадження відповідних змін в його діяльність та оцінки ефективності управління цим процесом, що, зі свого боку, має передбачати об'єктивне оцінювання усіх чинників, які впливають на трансформацію, і, як результат, на його стратегію, фінансовий стан та конкурентну позицію на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. Економіка розвитку. 2017. № 3 (83). С. 59-66.

2. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66-72.

3. Олексів І. Б., Лісович Т. Ю. Формування методу оцінювання ефективності впровадження організаційних змін у систему управління підприємством. Бізнес Інформ. 2014. №7. С. 359-364.

УДК 334.72:005

Ващук К. О.,
здобувач вищої освіти,
Волинець І. Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління ефективністю діяльності підприємства є ключовим фактором, що визначає його здатність досягати високих результатів і підтримувати конкурентоспроможність у змінному бізнес-середовищі. У сучасних умовах, при яких ринки стають все більш динамічними, а економічні умови – непередбачуваними, важливість ефективного управління стає ще більш очевидною. Підприємства повинні не лише правильно використовувати наявні

ресурси, але й адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи інноваційні підходи та технології.

Управління ефективністю можна визначити як систематичний підхід до планування, моніторингу та вдосконалення всіх процесів на підприємстві з метою досягнення максимально можливих результатів за рахунок ефективного використання ресурсів. Це містить не лише фінансові та економічні показники, але й оцінку якості управлінських рішень, організаційних процесів і здатності підприємства адаптуватися до нових умов [1].

Сучасний підхід до управління ефективністю передбачає інтеграцію різноманітних методів та інструментів, таких як системи збалансованих показників, аналіз витрат та вигод, використання цифрових технологій для моніторингу та управління ефективністю. Впровадження даних систем дозволяє підприємствам більш чітко оцінювати свої стратегії, оцінювати ефективність діяльності в реальному часі, а також оперативно реагувати на зміни ринку та зовнішні виклики. Завдяки цим інструментам організація отримує можливість комплексно оцінювати ефективність своєї діяльності в різних напрямках: фінансовому, операційному, маркетинговому, тощо.

Стратегічне управління ефективністю передбачає використання комплексних систем для прогнозування, оптимізації та забезпечення сталого розвитку підприємства, що дозволяє досягати максимальних результатів у довгостроковій перспективі. Також, не менш важливим аспектом, є гнучкість підприємства, котра дозволяє йому адаптуватися до змінюваних умов ринку, адже ефективність управлінської діяльності не лише визначається фінансовими результатами, але й здатністю організації оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, що вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів.

Ще однією з ключових складових ефективного управління є формування корпоративної культури, що орієнтована на безперервне вдосконалення та інновації. Така культура сприяє розвитку організації, створюючи середовище, де кожен співробітник активно долучається до процесу покращення та впровадження нових ідей. Стратегічне управління передбачає залучення всіх рівнів підприємства до прийняття управлінських рішень, що не тільки підвищує відповідальність працівників, але й стимулює їхню мотивацію та зацікавленість у досягненні спільних цілей [2].

Особливу роль у підтримці та підвищенні ефективності діяльності відіграють сучасні інформаційні технології, які дозволяють підприємствам здійснювати моніторинг та оцінку результативності в режимі реального часу. Інтеграція таких систем, як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), дає змогу автоматизувати рутинні операції, зменшити

кількість помилок і знизити витрати. ERP-система забезпечує інтеграцію різних відділів підприємства, формуючи єдину платформу для обміну інформацією, що дозволяє зменшити час на обробку даних і підвищити ефективність внутрішніх процесів. Це забезпечує не тільки зниження витрат, але й більшу гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов. CRM-система значно покращує взаємодію з клієнтами, що надає можливість точніше визначати їх потреби, прогнозувати поведінку та адаптувати стратегії продажу, збільшуючи лояльність і забезпечуючи стабільність прибутковості. В результаті інтеграція даних технологій дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін, підвищуючи загальну конкурентоспроможність на ринку [3].

У підсумку, управління ефективністю діяльності підприємства є динамічним і складним процесом, який вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Використання інноваційних підходів до оцінки та покращення ефективності дає змогу підприємствам не лише підвищити свою продуктивність, а й забезпечити конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Розвиток нових технологій, інноваційний підхід до стратегічного планування та інтеграція сучасних управлінських систем дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до змін на ринку і досягати високих результатів у мінливих умовах економічного середовища.

Список використаних джерел:

1. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. № 2. с.13-19.

2. Качмала В.І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. №1(35). С.56-61.

3. Гаврилюк М. Використання CRM та ERP систем для ефективності бізнесу URL: https://surl.lu/peelgv

УДК 658.5

Волкова І.А.,
здобувач вищої освіти,
*Науковий керівник: **Литвиненко О. М.,***
кандидат економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та підвищеної конкуренції, ефективне управління підприємством набуває стратегічного значення. Організація управління – це не просто структура чи розподіл

повноважень, а комплексний механізм, що охоплює формування стратегії, координацію підрозділів, прийняття рішень, управління ресурсами та взаємодію з ринком. Одним з основних напрямів удосконалення системи управління сьогодні є впровадження сучасних цифрових інструментів.

Сучасна організація управління підприємством базується на поєднанні класичних управлінських принципів з інноваційними технологіями, що дозволяє досягти гнучкості, прозорості та стратегічної узгодженості діяльності. Найбільш ефективними вважаються такі інструменти:

- ERP-системи, які дозволяють об'єднати всі функціональні підрозділи підприємства в єдине інформаційне середовище;
- CRM-платформа забезпечує ефективне керування відносинами з клієнтами;
- аналітичні платформи – приймання рішення на основі даних;
- системи електронного документообігу – допомагає автоматизувати внутрішній документообіг та забезпечити прозорість управлінських дій[1].

Кожен з цих інструментів є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, адже вони не тільки автоматизують різні бізнес-процеси, а й забезпечують їх ефективність, знижуючи витрати та підвищуючи швидкість прийняття рішень. Впровадження таких технологій дозволяє оптимізувати внутрішню комунікацію між підрозділами, покращити контроль за ресурсами, а також забезпечити високий рівень персоналізації обслуговування клієнтів. Завдяки інтеграції цих інструментів можна досягти значної зручності у веденні бізнесу та адаптуватися до змін на ринку. У результаті, підприємство стає більш гнучким і готовим до швидкого реагування на виклики та можливості, що виникають у зовнішньому середовищі [2 - 4]. Щоб більш детально оцінити функціональні можливості кожного інструменту та їх переваги для підприємства, розглянемо узагальнену характеристику в таблиці 1.

Таблиця 1

Інструменти сучасної системи управління підприємством

Інструмент	Основні функції	Переваги для підприємства
ERP-системи	управління ресурсами, планування, фінанси, логістика	централізація даних, оптимізація процесів, зниження витрат
CRM-платформи	клієнтська база, автоматизація продажів, аналітика взаємодії з клієнтами	підвищення лояльності, зростання прибутку, персоналізація сервісу
Аналітичні платформи	збір, обробка, візуалізація даних, прогнозування	стратегічне планування, прийняття рішень на основі даних
Системи електронного документообігу	автоматизація документообігу, погодження, архівування	прозорість, швидкість, зменшення помилок і втрат

Попри очевидні переваги, впровадження цифрових інструментів управління супроводжується певними викликами. Один із головних – опір змінам з боку персоналу, особливо якщо нові системи вимагають значного переосмислення звичних процесів. Часто працівники сприймають цифровізацію як додаткове навантаження або загрозу втратити роботу, що може призводити до пасивного чи активного саботажу впроваджень.

Ще одним бар'єром є недостатня кваліфікація персоналу, що потребує інвестицій у навчання та підтримку. Крім того, висока вартість впровадження, особливо для малих і середніх підприємств, змушує ретельно планувати бюджет і очікувану віддачу від інвестицій.

Важливо також забезпечити підтримку з боку керівництва, яке повинно бути не лише ініціатором змін, а й прикладом для колективу. Без стратегічного бачення з боку топ-менеджменту та цілісного плану трансформації цифрові інструменти не принесуть очікуваних результатів.

Таким чином, для успішного впровадження ERP, CRM, аналітичних платформ та систем електронного документообігу необхідно не лише мати технологічну базу, а й створити сприятливе організаційне середовище – з готовністю до змін, підтримкою інновацій, інвестуванням у людей та формуванням корпоративної культури, орієнтованої на розвиток і вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Система електронного документообігу та CRM, ERP, HRM: особливості інтеграції. URL: https://surl.li/bqcqwx

2. Варіс І., Кравчук О., Завгородня С. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології, 2021, т. 5, № 2, с. 48–66.

3. Планування ресурсів підприємства (ERP-система) URL: https://bit.ly/421JfJJ

4. Основні інструменти управління підприємством URL: https://surl.li/fszzbn

УДК 004.8:330.3:504.06

Череп А.В.,
доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки,
Заслужений діяч науки і техніки України,
Воронкова В.Г.,
доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Череп О.Г.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління персоналом і маркетингу,
Запорізький національний університет

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ (ШІ) ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ «ЗЕЛЕНОЇ»ЕКОНОМІКИ

Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку економіки, що робить цю тему надзвичайно актуальною в умовах глобальних викликів. У сучасному світі, де зростають екологічні, соціальні та економічні ризики, інноваційні технології, зокрема ШІ, можуть стати важливим інструментом для досягнення збалансованого розвитку. Актуальність теми

пов’язана з дослідженням глобальних екологічних викликів, зміною клімату, виснаженням природних ресурсів та екологічними катастрофами, що потребують нових рішень. ШІ сприяє розробці «зелених» технологій, енергоефективних стратегій та розумних систем управління ресурсами.

Трансформація економічних моделей необхідна для ього, що традиційні підходи до економічного розвитку стають неефективними в умовах діджиталізації. Використання ШІ дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити продуктивність та створити нові ринки, що відповідають принципам сталого розвитку. ШІ може допомогти зменшити соціальну нерівність шляхом доступу до якісної освіти, медицини та фінансових послуг. Багато міжнародних організацій (ООН, ЄС, Світовий банк) вже впроваджують ініціативи, спрямовані на використання ШІ для досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs).

Застосування ШІ у прогнозуванні кліматичних змін, екологічному моніторингу та раціональному використанні ресурсів може сприяти екологічній стійкості. Зменшення виробничих витрат, зростання інноваційного потенціалу та підтримка малого та середнього бізнесу сприятиме економічній ефективності [1]. Використання ШІ в альтернативній енергетиці, розумних містах та екологічно чистих технологіях буде націлене на розвиток «зеленої» економіки. ШІ є не лише технологічним проривом, а й ключовим фактором для створення більш збалансованої, інклюзивної та стійкої економіки. Його інтеграція у різні сфери життя може допомогти вирішити актуальні проблеми сучасності та сформувати

нову парадигму економічного розвитку. Цифрова економіка є ключовим драйвером сталого розвитку, а ШІ відіграє важливу роль у її трансформації. Інтелектуальні алгоритми, автоматизація процесів та аналіз великих даних сприяють економічному зростанню, ефективнішому використанню ресурсів і зменшенню негативного впливу на довкілля (Табл.1)

Таблиця 1

Основні напрями впливу ШІ на цифрову економіку та сталий розвиток

Країна	Програми зеленого менеджменту та зеленої економіки
Оптимізація виробничих процесів та ефективність ресурсів	Автоматизація виробництва знижує споживання енергії та сировини, що сприяє екологічній стійкості. ШІ допомагає оптимізувати логістику та ланцюги постачання, зменшуючи відходи та викиди CO_2. Використання цифрових двійників (digital twins) дозволяє моделювати економічні процеси та підвищувати їх ефективність.
Циркулярна економіка та мінімізація відходів	Алгоритми ШІ аналізують цикли використання продуктів та розробляють стратегії повторного використання ресурсів. Інтелектуальні системи сприяють зменшенню виробничих відходів через оптимізацію матеріальних потоків. Розвиток «розумних» технологій утилізації дозволяє автоматизувати переробку та сортування відходів.
«Розумні» міста та інфраструктура	ШІ в енергосистемах дозволяє прогнозувати попит і регулювати споживання електроенергії. Інтелектуальні транспортні системи зменшують затори, підвищують ефективність громадського транспорту та знижують рівень шкідливих викидів. IoT + ШІ: управління ресурсами міст (вода, енергія, відходи) стає більш ефективним завдяки поєднанню Інтернету речей та штучного інтелекту.
Фінансові технології (FinTech) та екологічні інвестиції	Алгоритми ШІ використовуються для аналізу ризиків сталих інвестицій та розвитку «зеленого» фінансування. Впровадження розумних контрактів (smart contracts) на основі блокчейну сприяє прозорості фінансових операцій у сфері екологічної економіки. ШІ допомагає банкам та інвесторам визначати екологічно відповідальні проєкти для фінансування.
Зелена енергетика та управління ресурсами	ШІ оптимізує використання відновлюваних джерел енергії (сонячних, вітрових електростанцій). Прогнозування споживання енергії дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність роботи енергомереж. Розвиток «розумних» електромереж (smart grids) забезпечує гнучкість у розподілі електроенергії та її ефективне використання.
Виклики та ризики впровадження ШІ у сталому розвитку	Енергоспоживання самих систем ШІ – великі обчислювальні потужності можуть створювати додаткове навантаження на електромережі. Ризики безробіття через автоматизацію – необхідність розробки програм перенавчання кадрів. Регулювання та етика використання ШІ – важливість законодавчого контролю, щоб уникнути зловживань технологіями.

Джерело: сформована авторами

Таким чином, аналіз засвідчив, що ШІ є потужним інструментом для розвитку цифрової економіки та сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Його впровадження допомагає оптимізувати виробничі процеси, зменшувати негативний вплив на екологію, розвивати «зелені» технології та підвищувати ефективність управління ресурсами. Проте важливо враховувати ризики, пов’язані з технологічною нерівністю, етичними аспектами використання ШІ та його регулюванням на глобальному рівні. Нестача єдиного підходу до регулювання ШІ, так як у різних країнах діють різні правила щодо ШІ, що створює правову невизначеність на глобальному рівні. Наприклад, у ЄС діє Закон про штучний інтелект (AI Act), який регулює ризики ШІ, а в США немає єдиної законодавчої бази. Китай активно розвиває ШІ у сфері цифрового спостереження, що викликає питання про дотримання прав людини.Зокрема, враховувати екологічний аспект регулювання ШІ, так як великі дата-центри, що забезпечують роботу ШІ, споживають багато електроенергії та потребують екологічно безпечного управління. Відсутність міжнародних стандартів щодо енергоефективності ШІ може сповільнити досягнення цілей сталого розвитку. Попри величезні можливості ШІ для цифрової економіки та сталого розвитку, необхідно враховувати технологічну нерівність, етичні виклики та потребу у глобальному регулюванні. Вирішення цих питань потребує міжнародної співпраці, розробки відповідального ШІ та дотримання принципів сталого розвитку [2] .

Список використаних джерел:

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп О.Г. Стратегії протидії кіберзагрозам як фактор забезпечення стійкості національної безпеки у цифрову епоху. Modern science: multidisciplinary discourses : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman, Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С 56-74.

2. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. , Нікітенко В.О. Штучний інтелект як інструмент забезпечення екологічної безпеки та сталого розвитку. Ukrainian science and education in the conditions of European integration : collective monograph /. S Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov herman Oaks, California : GS Publishing Services, 2024. С.39-54.

УДК 658.8

Галущак О.Я.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Галущак М.П.,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет

CRM-СИСТЕМА ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У складних конкурентних умовах підприємствам потрібно постійно підвищувати ефективність своєї діяльності за рахунок пошуку резервів для підвищення якості продукції, робіт та послуг, зниження витрат, максимально швидкого реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. З метою досягнення цих завдань менеджерам потрібно мати достовірну інформацію для аналізування стану функціонування установи в режимі реального часу. Досягти цього можна лише шляхом автоматизації обробки інформації, виконання різноманітних функцій та завдань, моніторингу їхньої ефективності. Для цього використовують інформаційні системи, які дозволяють взаємодіяти з постачальниками, посередниками та всіма зацікавленими сторонами господарської діяльності. Основним суб'єктом у цьому ланцюжку є споживач, тому для підприємства-виробника дуже важливо задовольнити його потреби щодо якості продукції чи послуг та залучити якомога більшу кількість нових потенційних покупців. Саме CRM-система (Customer Relationship Management) є програмним забезпеченням, яке допомагає компаніям перетворювати потенційних покупців на реальних, а також утримувати наявних клієнтів, шляхом постійної взаємодії з ними.

Цей програмний продукт дає значні можливості для якісного управління процесами з метою підвищення їхньої результативності. Так, CRM-система дозволяє автоматизувати виконання різних завдань, створення звітів та процес документообігу, оновлення даних, що, в свою чергу, дозволяє ефективно використовувати робочий час, усувати виконання повторювальних процесів та зосередитись на вирішенні нагальних завдань [1].

Використання CRM-системи підвищує якість управління персоналом підприємства. У CRM можна розподілити завдання між виконавцями, відслідковувати їх здійснення та дедлайни, встановлювати пріоритетність завдань та оцінювати якість їхнього виконання.

Система є інструментом для аналітики інформації: збирання даних, відстеження фактичних показників, аналізу бізнес-процесів та визначення ефективності діяльності. CRM-система дозволяє прогнозувати діяльність за принципом «випередження подій», зменшуючи витрати та ліквідовуючи втрати. Визначення сильних та слабких місць на основі аналізу реальних даних сприяє оперативному внесенню коректив у короткострокові плани, а аналіз поведінки суб'єктів діяльності робить можливим коригування тактики та стратегії підприємства.

CRM сприяє покращенню якості роботи різних підрозділів підприємства, координації їх діяльності та зростанню значень основних оцінювальних показників: ROI (рентабельність інвестицій), обсяги продажів, прибуток з розрахунку на одного покупця та чистий прибуток підприємства загалом [2].

Список використаних джерел:

1. Матрос О. М., Мельник Л. Ю., Михайловина С. О. CRM-система – інструмент для бізнесу в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/91.pdf

2. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81-85.

УДК 614.2:005.334:005.8

Гарбузюк В. В.,
кандидат медичних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет

АНАЛІЗ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС

Сучасні виклики, пов'язані з реформуванням системи охорони здоров'я, глобальними загрозами, а також зростаючою складністю управлінських рішень, обумовлюють необхідність формування нових підходів до управління медичними установами. У цьому контексті пріоритетного значення набуває безпекоорієнтоване управління як концепція, що поєднує стратегічне мислення, ризик-менеджмент і соціальну відповідальність у діяльності закладів охорони здоров'я. Формування методологічного базису аналізу такого управління потребує інтеграції міждисциплінарних підходів, і мають спиратися як на класичні теорії менеджменту, так і на сучасні концепції системного управління

ризиками, оцінювання стейкхолдерських очікувань, моніторингу зовнішніх і внутрішніх загроз [7].

Методологічні засади аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я та їхня операціоналізація мають виходити з особливостей їхньої діяльності та управління ними (рис. 1).

Заклади охорони здоров'я в Україні чисельні і надзвичайно різноманітні. Їхній перелік перелік та розподіл за групами затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385 [5] і докладно представлено у відповідних методичних рекомендаціях.

Увагу дослідження сконцентровано на таких закладах охорони здоров'я:

– заклади охорони здоров'я, що здійснюють медичне обслуговування населення на стаціонарному етапі і надають за направленням спеціалістів первинної медико-санітарної допомоги, профільних лікарів-спеціалістів, швидкої медичної допомоги та в екстрених випадках шляхом самозвернення;

– заклади охорони здоров'я, що здійснюють медичне обслуговування населення при захворюваннях, що потребують високоспеціалізованих і високотехнологічних методів діагностики, лікування та реабілітації.

Рис. 1. – Методологічний базис аналізу безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я

Джерело : розроблено автором з використанням [1-4, 6].

Зазначені види заклади охорони здоров'я залежно від форми власності поділяються на державні, комунальні та приватні. Державні та комунальні заклади охорони здоров'я, по суті, виконують соціальну функцію держави щодо медичного обслуговування, фінансування реалізації якої здійснюється за рахунок коштів

єдиного національного замовника – Національної служби здоров'я України. Приватні заклади охорони здоров'я, по суті, діють як підприємницькі структури, які надають медичні послуги їхнім отримувачам – пацієнтам (фізичним особам). Вартість медичної послуги оплачує замовник.

У результаті дослідження теоретичного базису безпекоорієнтованого управління закладами охорони здоров'я встановлено, що формування ефективної системи управління ризиками в медичній сфері потребує поєднання класичних управлінських підходів із сучасними концепціями забезпечення економічної та соціальної безпеки. Такий підхід передбачає створення цілісної методологічної основи, що враховує специфіку функціонування медичних установ, багаторівневість управління, а також вплив внутрішніх і зовнішніх загроз.

Список використаних джерел:

1. Гайдучок В. М., Затхей Б. І., Лінник М. К. Теорія і технологія наукових досліджень : навч. посіб. Львів : Афіша, 2019. 232 с.

2. Галян О. В. Методологія та організація наукових досліджень: навч.-метод. видання. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 26 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20238/1/Metodolohiia.pdf.

3. Клименко М. О., Фещенко В. П., Вознюк Н. М. Основи та методологія наукових досліджень: навч. посіб. Київ : Аграрна освіта, 2018. 351 с.

4. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. Ч. 1 / І.С. Добронравова, О.В. Руденко, Л.І. Сидоренко та ін.; за ред. І. С. Добронравової К. : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с. URL: http://www.philsci.univ.kiev.ua/biblio/Methodol.pdf.

5. Про затвердження переліків закладів охорони здоров'я, лікарських посад, посад фармацевтів, посад фахівців з фармацевтичною освітою, посад професіоналів у галузі охорони здоров'я, посад фахівців у галузі охорони здоров'я, посад професіоналів з вищою немедичною освітою у закладах охорони здоров'я та посад професіоналів з вищою немедичною освітою, залучених до надання реабілітаційної допомоги у складі мультидисциплінарних реабілітаційних команд в закладах охорони здоров'я : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.10.2002 № 385. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-02#Text.

6. Стрелкова Г. Г., Федосенко М. М., Замулько А. І., Іщенко О. С. Основи наукових досліджень : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 120 с.

7. Kryvdyk V., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Harbusiuk V., Samborska O. Implementation of Modern Management Technologies in Enterprise Economic Security. TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. 2023. Vol. 12(4). P.2137-2143.

УДК 331.101.3

Герман К.В.,
здобувач вищої освіти,
*Науковий керівник :**Сидоренко О.В.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВІДОБРАЖЕННЯ ТЕОРІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ БІЗНЕСІВ

Одним із ключових елементів успішної діяльності підприємств у наші дні є ефективна реалізація їхньої продукції, як фізичних або цифрових товарів, також і зі сфери послуг. Важливим аспектом у організації вдалої стратегії бізнесу є раціональне управління та користування брендом, наприклад, використання потреб та мотивацій їхнього задоволення клієнтами або покупцями. Враховуючи сучасні реалії України, особливо динаміку у психологічних потребах населення через переживання кризових станів у контексті вторгнення російської федерації та похідних кризових ситуацій, таких як вимушені переміщення, блекаути та інші, актуалізується питання розуміння потреб та мотивації людей як клієнтів. Ці потреби як мотиваційні чинники у свій час описав А. Маслоу у своїй роботі «Мотивація та Особистість» (переклад Германа К.В.) [1].

Більш стислою та, відповідно, простою для розуміння та сприйняття є популярна інтерпретація у вигляді піраміди ієрархії потреб людини відповідно до теорії А. Маслоу, об'єднуючи мотиваційні чинники у п'ятифакторну або більш нову, восьмифакторну модель, що активно використовується для дослідження поведінки людей і зараз [2]. В рамках оригінальної моделі 1954 року було окреслено такі п'ять рівнів, як: фізіологічні потреби; потреби у безпеці; потреби у любові та приналежності (також у нас їх називають просто соціальними потребами); потреби у повазі; потреба у самоактуалізації [3].

У майбутньому, піраміда була доповнена – між потребами у повазі та самоактуалізації було додано ще три рівні:

- когнітивні потреби (після потреб у повазі);
- естетичні потреби (після когнітивних потреб);
- трансцендентні потреби (стали останнім рівнем) [2].

Усі описані рівні потреб знаходять своє відображення у продуктах зі сфер товарів та послуг, часто сучасні управлінці обирають стратегії розвитку продуктів, до дозволяють одному продукту або проекту закривати водночас декілька потреб, тим самим створюючи більш привабливу опцію на ринку для споживача.

Сучасному управлінцю слід добре розуміти як мотивувати споживача купувати товар або користуватися послугою його компанії, а також на які аспекти продукту або його розвитку чи реалізації продукту треба звернути увагу, які ми детально розглянемо (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика рівнів потреб за теорією А. Маслоу

Рівень потреб	Характеристика потреб	Приклади реалізації в бізнесі	Стратегія розвитку продукції
Фізіологічні потреби	Біологічні потреби для виживання: укриття, вода, їжа, тепло, здоров'я	Продукти харчування, Фармацевтична продукція, Офтальмологічна продукція, Медичні послуги	Ці товари завжди користуватимуться попитом Розвиток продукції сильно залежить від R&D підприємства
Потреби у безпеці	Захист, стабільність, відсутність страху	Послуги з облаштування, Інженерний дизайн, Охоронні послуги, Засоби самозахисту	Символізація безпеки в продуктах Продаж "майбутньої безпеки"
Потреби у любові та приналежності	Соціальні зв'язки, дружба, спілкування, відчуття спільноти	Клубне членство (H.O.G. від Harley-Davidson), Додатки з цифровими компаньйонами (Replika, Kindroid)	Трансформація продукту в засіб доступу до соціального кола та монетизація членства Розвиток AI-компаньйонів
Потреби у повазі	Самооцінка, визнання, статус, досягнення	Преміальні лінійки товарів з підкресленим престижем або статусом	Створення преміум-сегменту Позиціонування продукту як "заслуженої винагороди"
Когнітивні потреби	Здобуття нових знань, вражень, цікавість, розуміння світу	Туристичні послуги, Незвичні гастрономічні поєднання, Кіноіндустрія, Відеоігри	Побудова послуг навколо нового/таємничого Створення незвичних поєднань Створення нових світів та вражень (для кіно та ігор)
Естетичні потреби	Переживання краси та гармонії у різних формах	Декоративна продукція, Дизайнерські товари, DLC та "скіни" у відеоіграх	Удосконалення дизайну продукції ,оформлення продукту та упаковки Створення додаткового контенту для естетичного досвіду
Потреба у самоактуалізації	Реалізація свого потенціалу, зростання, творчість	Інструменти для творчості та ремонту, Відеоігри з можливістю творчого самовираження	Позиціонування продукту як засобу самореалізації, акцент на творчому потенціалі продукції
Трансцендентні потреби	Зв'язок з чимось більшим, альтруїзм, духовність, допомога іншим	Неприбуткові організації, Фонди, Наукові інституції, Приватні дослідницькі компанії	Сильний акцент на місію бізнесу та залучення кадрів, вмотивованих альтруїстичними цілями Фінансування від держави або донорів

Джерело: складено автором за [1-2]

Розглянувши описані види потреб, можна відслідкувати певного роду динаміку – більш простими у своїй реалізації для споживача продуктами компанії скоріше будуть ті, що спираються на потреби фізіологічного характеру, захисту, любові та приналежності, а також потреби у повазі, а саме статусі – ці нижні 4 рівні у ієрархії потреб А. Маслоу називав нижчими потребами, характеризувавши їх як скоріше більш відчутними, простими у розумінні та своїй сутності у порівнянні з вищими. Тобто, керівнику слід розвивати бізнес, спираючись на простіші потреби, реалізуючи масові товари або послуги. Вищі ж потреби споживача менше підходять для фізичної продукції, відповідно, управлінцю слід звертати на них увагу або як на елементи, що можуть служити як фактор акценту у подальшому просуванні стабільного продукту, наприклад, розвитку нового, преміального сегменту продукції, або спиратися на них у новій перспективній сфері, як відеоігрова індустрія та класичні мистецькі сфери, бо в них продукція спирається на самовираження споживача та використання його креативності, що є формою людського прагнення до самоактуалізації. Найвищий же рівень, відповідно, можна використовувати скоріше для взаємодії з кадрами, але не у розвитку діяльності підприємства та його продукції.

Список використаних джерел:

1. Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality. New York, NY: Harper & Row Publishers.

2. McLeod, Saul. (2024). Maslow's Hierarchy of Needs.

3. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с

4. Harley-Davidson Revenues: How Does HOG Make Money? URL: https://surl.lu/xshyal

5 Palluch, Leon. (2020). Business Practices in the Games Industry and how they affect purchasing decisions and player satisfaction.

6. Reza, Alia & Chu, Sabrina & Nedd, Adanna & Gardner, Daniel. (2022). Having skin in the game: How players purchase representation in games. Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies. 28. 135485652210997. 10.1177/1354856522109971 3.

УДК 330.34

Глинський Н.Ю.,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу і логістики,
Гірна О.Б.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПАРТНЕРСЬКИЙ МАРКЕТИНГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІЙ: ВИПАДОК ЛЬВІВСЬКОЇ АГЛОМЕРАЦІЇ

Партнерський маркетинг як форма узгодженої взаємодії суб'єктів різного рівня для досягнення спільних цілей, набуває особливої актуальності в умовах налагодженні співпраці територіальних громад в Україні [1]. У контексті Львівської агломерації, яка охоплює понад 15 громад, питання координації економічних, соціальних і просторових стратегій переходить із площини бажаного в площину обов’язкового. Це пов’язано з високим рівнем функціональної взаємозалежності громад, які щоденно взаємодіють через трудову міграцію, освітні зв’язки, логістичні маршрути та інфраструктурну інтеграцію.

Відповідно до положень Стратегії розвитку Львівської агломерації [2], однією з ключових передумов її успішності визначено кооперацію на засадах спільного інтересу. Саме в цьому аспекті партнерський маркетинг виступає як інструмент підвищення ефективності місцевого врядування, синергії ресурсів та зростання привабливості територій. У цьому контексті виявляється важливим визнання території не лише як географічного простору, а як соціально-економічного та інституційного середовища, що продукує нематеріальні активи: довіру, спільну ідентичність, знання.

Засади імплементації маркетингового інструментарію, обґрунтовані у наукових джерелах, засвідчують необхідність переходу від адміністративної логіки управління до маркетингової. Львівська агломерація, будучи інтегрованим простором із сильно вираженою динамікою субурбанізації, дедалі більше функціонує як єдиний економічний організм, де традиційна конкуренція між громадами має поступитись моделі співпраці з урахуванням принципів партнерського маркетингу. Останній передбачає сегментацію цільових аудиторій території (інвестори, мешканці, туристи, підприємці), розробку унікальної пропозиції та реалізацію узгоджених комунікаційних кампаній, що охоплюють всю агломерацію.

З позицій практичного підходу, враховуючи військові реалії сьогодення саме конгруентність стратегічних цілей та уніфікація маркетингових дій виступає запорукою підвищення спроможності громад агломерації до максимізації використання їхніх можливостей для залучення інвестицій, виконання соціальної ролі по відношенню до місцевого населення, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів тощо. Натомість, в реаліях сьогодення почасти простежується інерційна модель, коли громади іноді тяжіють до локального індивідуалізму, не враховуючи потенціалу виникнення ефекту синергії від фактичного формування такого мікрорегіону , як Львівська агломерація. Така ситуація породжує фрагментацію його образу та знижує його конкурентні переваги.

У цьому контексті роллю Львова, Львівської територіальної громади є не настільки її функції ініціатора створення агломераційного об'єднання структури, яка координуватиме спільні заходи з місцевого економічного розвитку, вирішення спільних екологічних, комунальних та інших проблем). Вважаємо більш важливою є його функцію неформального об'єднуючого елементу, координатора започаткування важливих ініціатив місцевого розвитку. Такий підхід вже довів свою ефективність у низці європейських метрополій, зокрема у таких польських агломераціях, як Краківська, Гурношльонсько-Заглембьовска, Вроцлавська, де партнерський маркетинг реалізується через кластери, агенції місцевого розвитку та муніципальні консорціуми.

Особливої уваги заслуговує приклад співпраці Львова з навколишніми громадами у сфері мобільності та просторового планування. В межах спільних транспортних схем, координації забудови, а також у питаннях розвитку зелених зон простежується формування єдиного бачення простору. Вважаємо, що ці приклади варто інституціоналізувати, перетворивши тимчасову координацію у сталі партнерства, підкріплені спільними маркетинговими бюджетами, меморандумами та визначенням ключових індикаторів перетворень (KPI) для кожної сфери та громади.

Таким чином, партнерський маркетинг на рівні Львівської агломерації може стати дієвим інструментом інтеграції і конкурентного зростання територій у період повоєнної відбудови України. Успішна практика співпраці на цьому рівні має потенціал відіграти роль прикладу для реалізації подібних ініціатив у інших мікрорегіонах України, які мають потенціал перетворитись на центри економічного зростання в повоєнний період.

Наукове осмислення цих процесів вказує на потенціал агломерацій як лабораторій інноваційної територіальної співпраці, де маркетинг є не лише засобом залучення ресурсів, а формою нового суспільного договору між громадами.

Список використаних джерел:

1. Степаненко А.В., Омельченко А.А., 2019. Міські агломерації як форма сучасного світового процесу урбанізації. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 3(108), с. 184-192.

2. Стратегія розвитку Львівської агломерації до 2027 року. – Львів, 2023. – 95 с.

УДК 005.21:004

Гнилоскуренко М. С.,
здобувач третього рівня вищої освти,
Кузнецова І. О.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В УПРАВЛІННІ ІТ-КОМПАНІЄЮ

У науковій літературі поняття «конкурентна перевага» має різні трактування, залежно від підходу автора до джерел і змісту економічного успіху. У Таблиці 1 нижче подано узагальнені визначення поняття, що є основою для подальшого аналізу.

Таблиця 1.

Визначення дефініції «конкурентні переваги» сучасними авторами

Автор	Опис визначення	Ключові ознаки визначення
Ж.-Ж. Ламбен	Характеристики і властивості товару, що створюють перевагу над конкурентами [5].	Унікальність продукту
Л. Балабанова	Сильні сторони підприємства, що важливі для цільового ринку [5].	Орієнтація на споживача
Майкл Портер	Здатність забезпечити вищі прибутки порівняно з галузевим середнім рівнем [2].	Лідерство в галузі
Гері Хамел, К. Прахалад	Результат наявності ключових компетенцій [1].	Компетентнісна основа
Джей Барні	Використання унікальної стратегії створення цінності, недоступної конкурентам [3].	Унікальність ресурсу й стратегії
Dagnino G. B. та ін.	Характеристики, що забезпечують вищу рентабельність [4].	Стійка прибутковість

Джерело: Систематизовано автором

Конкурентні переваги підприємства є ключовими чинниками досягнення стратегічних цілей та забезпечення сталого розвитку на ринку. У науковій літературі визначено різноманітні типи конкурентних переваг, що класифікуються залежно від джерела формування, галузевої специфіки та рівня реалізації. Найбільш поширеними є такі види:

1. Ресурсні конкурентні переваги, що базуються на володінні унікальними, важковідтворюваними ресурсами: ключові компетенції [1]; унікальні активи, ноу-хау [3]; висока кваліфікація персоналу.

2. Стратегічні переваги – досягаються через: лідерство у витратах; диференціацію продукту; фокусування на вузьких ринкових нішах [2].

3. Інноваційні переваги: здатність до швидкого створення нових продуктів; впровадження нестандартних бізнес-моделей; високий рівень R&D [4], [7]. Згідно з дослідженням Galli-Debicella (2021), саме здатність до кращого виконання окремих аспектів діяльності забезпечує стійку перевагу малих та середніх ІТ-компаній на глобальному ринку [7].

4. Фінансові переваги: доступ до дешевих фінансових ресурсів; стабільні грошові потоки; ефективне управління витратами [5].

5. Операційні переваги: автоматизація процесів; оптимізація ланцюгів постачання; висока продуктивність [5].

6. Маркетингові та ринкові переваги: сильний бренд; лояльність клієнтів; широка мережа дистрибуції. Залучення клієнтів до створення цінності, як зазначено у роботі Idenedo et al. (2020), значно підвищує якість продукту і конкурентоспроможність бізнесу в умовах високої мінливості ринку [6].

7. Організаційні переваги: адаптивна корпоративна культура; ефективне стратегічне управління; гнучка структура управління.

У сучасному динамічному середовищі ІТ-галузі не існує єдиного набору конкурентних переваг, який був би ефективним для всіх компаній. Їхній вибір значною мірою залежить від типу бізнес-моделі, стратегічних пріоритетів та ринкової позиції. Те, що є критично важливим для продуктової компанії, може бути менш релевантним для аутсорсингової чи гібридної моделі. Тому ключовим завданням менеджменту стає ідентифікація та розвиток саме тих переваг, які відповідають специфіці бізнесу.

У контексті ІТ-компаній пріоритетними стають ті види конкурентних переваг, що забезпечують гнучкість, інноваційність та швидку адаптацію до ринкових змін. Dagnino et al. (2021) підкреслюють важливість «тимчасових переваг», які виникають через гнучке використання наявних ресурсів і вміння швидко адаптуватися до нових умов [8].

Тип конкурентної переваги напряму залежить від бізнес-моделі компанії.

Для продуктових ІТ-компаній (розробники SaaS, мобільних застосунків): інноваційність, UX/UI, масштабованість, швидкий вихід на ринок.

Для аутсорсингових компаній: стабільна команда, управління проєктами, якість комунікації з клієнтами.

Для гібридних моделей (продукт + сервіс): баланс між технологіями та клієнтським сервісом, стратегічна гнучкість.

Таким чином, конкурентні переваги мають адаптуватися до стратегічних орієнтирів компанії, її структури та ринкових умов. Ефективне використання релевантних ресурсів та компетенцій дозволяє не лише виживати, а й забезпечувати зростання в умовах високої конкуренції ІТ-галузі.

Список використаних джерел:

1. Hamel G., Prahalad C.K. (1994). Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

2. Porter M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

3. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

4. Dagnino G.B. et al. (2021). Temporary competitive advantage: a literature review. International Journal of Management Reviews, 23(1), 85–115.

5. Іванов Ю.Б., Кизим М.О., Тищенко О.М. (2013). Конкурентні переваги підприємства. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Економіка, №10(151).

6. Idenedo O. W., Sunny I. R., Ebenuwa A. (2020). Competitive advantage of apparel designers in Port Harcourt. Journal of Contemporary Marketing, 5(1), 11–24.

7. Galli-Debicella A. (2021). How SMEs compete against global giants through sustainable competitive advantages. Journal of Small Business Strategy, 31(5), 13–21.

8. Dagnino G. B., Picone P. M., Ferrigno G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. International Journal of Management Reviews, 23(1), 85–115.

УДК 005.334

Грабовська І.В.,
старший викладач кафедри менеджменту та адміністрування,
Хмельницький національний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Організація забезпечення ефективного управління підприємствами є однією з актуальних проблем для будь-якого періоду розвитку суспільства і особливо в період економічних криз та соціально-політичних потрясінь. Нині українська держава та суспільство переживають найскладніший період свого розвитку. Збереження та відновлення втраченого промислового потенціалу, поступовий перехід на шлях нормального розвитку є одним із найважчих та пріоритетних національних завдань. Складність забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств в умовах нестабільності економіки визначається багатогранним і різнорідним характером впливу дестабілізуючих факторів на

діяльність організацій, недостатньою налагодженістю поточного функціонування суб'єктів господарювання, відсутністю їхнього належного розвитку, прийняттям управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику, що прямо чи опосередковано впливають на роботу підприємства.

В умовах нестабільного ринкового середовища важливим елементом успішного ведення підприємницької діяльності є антикризове управління або кризовий менеджмент (від англ. crisis management) [1]. Світовий досвід показує, що антикризовий процес за умов ринкової економіки – це процес керований. Під ним розуміється певна цілеспрямована протидія системи по відношенню до дисбалансу, що виникає або назріває в ній. На жаль, механізми управління «класичного» менеджменту сьогодні не враховують впливу варіабельності наслідків для підприємства від дій, що здійснюються менеджментом, або прийнятих управлінських рішень, що не дозволяє в повному обсязі використовувати наявний на підприємстві соціально-економічний та матеріально-технічний потенціал. Через свою ієрархічність і регламентованість вони значною мірою ускладнюють позиціонування підприємства в ринковому середовищі, фактично позбавляючи його захисту від економічних втрат і глибоких потрясінь. При цьому зберігається неясність та невпевненість у отриманні очікуваного кінцевого результату, отже, зростає небезпека появи невдач, непередбачених втрат, тобто факторів ризику та невизначеності. Така ситуація нерідко призводить і саму бізнес-систему до стагнації розвитку або передчасного банкрутства. Тому можна констатувати, що загрози для стабільної та ефективної роботи підприємства наростають набагато швидше, ніж розробляються та впроваджуються у практику роботи заходи спрямовані на протидію цим загрозам.

На думку автора, вирішення цих проблем зумовлює потребу у створенні інноваційного механізму антикризового управління, що забезпечує підприємству виживання та конкурентоспроможність у вигляді мобілізації внутрішнього потенціалу, прогнозування змін, подолання обмежень зовнішнього та внутрішнього середовища, і стає першочерговим завданням для менеджменту при вирішенні організаційних, фінансово-економічних, виробничих та інших питань. Розробка та впровадження такого механізму вимагає від управління підприємством систематизації методів прогнозування та оцінки існуючих загроз виникнення потенційно можливих кризових ситуацій, їх класифікації, а також удосконалення способів адаптації внутрішнього середовища організації до факторів мінливості та невизначеності зовнішнього середовища з метою зниження ризиків та підтримки на належному рівні процесів його життєдіяльності. Групування факторів, що визначають рівень стабільності управління підприємств (фінансових, виробничих та організаційно-управлінських) дозволяє

найповніше врахувати ступінь впливу факторів ризику на характер розвитку кризових ситуацій та управління економічною системою.

Серед основних завдань антикризового управління слід виділити:

1. В аспекті виробничого управління: організація зниження втрат, скорочення витрат; забезпечення безперебійного функціонування виробництва за мінімальних запасах сировини, матеріалів, комплектуючих.

2. В аспекті економічного управління: організація та ведення фінансово-господарської діяльності; забезпечення підтримання основних параметрів, що характеризують стан ефективної діяльності, в допустимих межах при несприятливому розвитку подій; використання прихованих резервів.

3. В аспекті організаційного управління: забезпечення підприємства інформаційною, методичною та внутрішньою нормативно-правовою базою.

Ефективність антикризового управління залежить від вибору як методів і моделей, а також технології управління (програми управління змінами, управління за результатами, управління за цілями (Management by Objectives, MBO), сценарний аналіз і планування на випадок непередбачених ситуацій, Agile-менеджмент тощо). Технології управління повинні не просто відповідати цілям та завданням адаптації та розвитку підприємства, а й бути ефективними. Вибір технології та області її використання залежить насамперед від рівня компетентності та професіоналізму керівника, який здійснює функції антикризового управління.

Зміна існуючої парадигми вимагає від сучасного менеджера абсолютно нового мислення, оптимальності та вивіреності антикризових управлінських рішень. Особлива роль і значення при цьому відводиться здатності управлінців прогнозувати розвиток подій, вмінню вчасно визначити ризикову ситуацію, запобігти або знизити її до прийнятного рівня, а також мистецтву передбачити поведінку всіх елементів частин системи в залежності від зовнішніх несприятливих обставин, що дозволить закласти основи довгострокового підприємницького успіху та стабільного фінансового стану підприємства у контексті постійних та безперервних перетворень.

Список використаних джерел:

1. Шаранов, Р. (2023). Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 1 (107), 37-41. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5.

УДК 658:005.93

Hrosheleva O.,
PHD in economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Dnipro University of Technology

OUTSOURCING AS A TOOL FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF AN ENTERPRISE

The term "economic security" has relatively recently entered the lexicon of domestic scientists. Based on the results of research into the essence of this definition, given, in particular, in [1], we propose to consider the economic security of an enterprise as a state of optimal use of its economic potential, which is ensured by the ability to predict the formation and development of negative trends both inside and outside the enterprise on the basis of permanent monitoring of the system of quantitative and qualitative parameters, as well as to design measures in advance to adjust the parameters of economic development to achieve target performance indicators. According to [2], the elements that affect the economic security of an enterprise are its resources (both tangible and intangible) and links (legal, production and organizational), the effective combination of which has a positive effect on the adaptability of the business entity, its competitiveness and financial and commercial success; it also lays the foundation for the development of all components of the potential and the neutralization of threats of various nature.

Thus, ensuring a high level of economic security requires business entities to attract significant resources, which, in turn, emphasizes the relevance of optimizing costs and improving product quality to achieve high efficiency indicators. Companies operating in developed countries of the world traditionally use outsourcing as a part of their management strategy to achieve certain goals, which allows them to increase profits by reducing organizational and production costs and increasing overall operating efficiency. Outsourcing is the long-term transfer of functions, processes (their components) to external contractors, independent or affiliated with the outsourcer, who operate geographically in different locations. This management tool enables enterprises to address many pressing issues, including reducing risks, leveraging a global knowledge base, increasing the availability of financial resources, and freeing up some of their own internal resources to achieve strategic goals. As noted in [3], the main reasons that encourage business entities to use outsourcing are: the desire to increase the company's profit, improve the quality of the products offered, get the opportunity to concentrate efforts on the core business, reduce costs, use the experience of companies providing relevant services, ensure the growth of their own business and implement leading technologies in their own practice.

It is interesting to appeal to statistics presented in [4], which reflect the popularity of outsourcing in Western companies: 86% of US companies outsource production or service operations; in Europe, outsourcing is used in both private and public sectors; in Germany, 80% of companies have experience with outsourcing projects, while only 13% outsource strategic functions or core activities, while others use outsourcing exclusively to reduce current costs; more than 50% of companies included in the Fortune magazine list of the "500 leading companies in the world" constantly use international outsourcing.

In Ukraine, outsourcing has its own characteristics. Thus, according to the survey results given in [5], 36% of respondents noted that their companies use outsourcing in their practice, with the popularity of functional areas being as follows: 40.5% - IT services, 35.1% - functions and business processes in the field of logistics, 27% - resource provision of production processes, 21.6% - marketing services, 18.9% - recruitment, 13.5% - accounting, etc. It is worth noting that despite the fact that the popularity of outsourcing in our country is still lower than in developed countries of the world, which is explained, in particular, by the insufficient level of development of market infrastructure, imperfection of tax legislation and the tax system, and the difficulty of creating an appropriate control system, Ukraine has significant potential for developing the global market for outsourcing services.

Along with the obvious advantages that outsourcing creates, it is worth considering the disadvantages that may arise in the process of its use and negatively affect the economic security of the enterprise. Among such disadvantages, experts name the following [6]: loss of control, dependence on external factors, confidentiality and data security, communication problems, job loss, risks to project completion, and commensurability of interests.

Based on the conducted critical analysis of the essence of outsourcing and its impact on the activities of modern enterprises, making decisions about its implementation, it is worth adhering to a balanced approach, comparing in each specific case the additional opportunities that the enterprise receives with possible threats to the achieved level of economic security.

References:

1. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Том 2. С. 300 – 308. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-50

2. Зубко Т.Л. Економічна безпека підприємства: виклики XXI сторіччя: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 420 с.

3. Савченко Т.Г., Ярошина А.П. Консалтинг та аутсорсинг як сучасні інструменти управління підприємством. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2019. № 2. С. 7 - 12. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-1

4. Назаренко С.М. Закордонний досвід використання аутсорсингу. Держава та регіони. 2021. № 4 (121). С. 23 – 29. DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-4-4

5. Гадецька З.М. Запровадження сучасних персонал-технологій HR-аутсорсингу на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 398 – 403. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct39-66

6. Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33

УДК 005.93:519.95

Гудзь П.В.,
професор, доктор економічних наук,
Зубко О.В., Нефьодова А.В.,
здобувачі вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІРТУАЛЬНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

З розвитком інформаційних технологій, економіки платформи традиційні моделі організації та управління змінюються, і все більше компаній переходять на віртуальні структури. Здебільше, віртуальні організації визначаються як тканини основу мережевої економіки, що не мають галузевих або відомчих бар'єрів, а також відкритої організаційної структури і прозорих кордонів, в результаті чого зростає значення партнерських відносин [1, с.135]. Вивчаючи феномен віртуальності організацій та бізнесу, дослідники поглиблюються в аспекти цифровізації, форм віртуальних структур тощо. Натомість, як справедливо зазначають у Гарварді, віртуальна економіка призводить до зміни бізнес-моделі і самої парадигми економіки, коли людські ресурси стають людським надбанням, а не людськими витратами, підкреслюючи, що ринкова вартість 200 найбільших підприємств на Лондонській фондовій біржі в середньому втричі перевищує вартість видимих основних активів, тобто ринок оцінює нематеріальні активи в рази вище, ніж матеріальні незалежно від того, чи є ці нематеріальні активи дослідженнями компанії, брендами, ноу-хау чи мережами досвіду, вони зрештою складаються з одного: людей [2]. Віртуальні організації дозволяють скорочувати витрати на інфраструктуру, знижувати необхідність у фізичному місцезнаходженні співробітників та забезпечувати гнучкість у реагуванні на зміни в ринку. Це робить дослідження управлінських

аспектів таких організацій важливим, оскільки дозволяє визначити ефективність нових моделей управління та їх вплив на розвиток бізнесу.

Метою цієї роботи є аналіз сучасних методів дослідження управління віртуальними організаціями. Одним з таких методів є статистичний аналіз, який дозволяє вивчити ефективність роботи віртуальних команд, а також оцінити результативність управлінських рішень. Математичне моделювання є важливим інструментом для прогнозування результатів діяльності віртуальних організацій, аналізу впливу змін в середовищі на їх функціонування. Моделі системної динаміки активно використовуються для прогнозування та оцінки змін в бізнес-процесах організації, а також для моделювання розвитку її стратегічних ініціатив. Віртуальні організації також широко застосовують методи Data Science для обробки великих даних. Це дає можливість не тільки оптимізувати бізнес-процеси, а й виявляти нові тренди, що допомагають приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Застосування таких методів дозволяє суттєво знизити вплив людського фактору при прийнятті рішень і підвищити точність прогнозів. Іншим важливим методом є кейс-стаді, що дає можливість глибше вивчити окремі віртуальні організації та їх управлінські практики, а також визначити позитивні і негативні аспекти таких структур. Метод SWOT-аналізу також є необхідним для стратегування бізнесу.

Інтеграція кількісних та якісних методів дозволяє комплексно оцінювати управлінські процеси віртуальних організацій. Ключовим аспектом управління віртуальними структурами є оцінка ефективності через систему KPI (ключові показники ефективності), що дає змогу відслідковувати та контролювати результати діяльності віртуальних команд та окремих співробітників.

Управління віртуальними організаціями має ряд специфічних особливостей. Однією з головних є їх гнучкість і адаптивність, що дозволяє таким організаціям швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Віртуальні організації здатні легко пристосовуватися до нових умов завдяки меншій залежності від фізичної інфраструктури та централізованого управління. Децентралізоване управління дозволяє працівникам приймати рішення на рівні команд, що підвищує автономність і відповідальність за результат. Важливою особливістю є також активне використання цифрових платформ, які забезпечують ефективну комунікацію, обмін даними і взаємодію між усіма учасниками процесу [4]. Одним з яскравих прикладів віртуальної організації в Україні є Growth Shop, компанія, що займається цифровим маркетингом та акселерацією стартапів. Організація використовує гібридну модель роботи, що поєднує віддалену та офісну діяльність. Віртуальний офіс компанії дозволяє залучати фахівців з різних куточків світу, що робить її

висококонкурентоспроможною на ринку. В Україні компанія займається стратегічним плануванням та аналізом даних для бізнесів по всьому світу [5].

Отже, управління віртуальними організаціями є важливим аспектом сучасного менеджменту, що вимагає використання специфічних методів для забезпечення ефективної діяльності в умовах динамічного змінюваного середовища. Завдяки використанню новітніх технологій і методів аналізу віртуальні організації, таких як статистичний аналіз, математичне моделювання, Data Science менеджмент компаній здатний гнучко адаптувати їх до нових умов і досягати високих результатів при мінімальних витратах.

***Список використаних джерел*:**

1. Litorovych A.V., Maslakov S.A. Virtual organizations. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2021. № 3 (1), 131-137.

2. Charles Handy. Trust and the Virtual Organization https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization.

3. Загорна Т., Ткачова А. Віртуальні організації в умовах інформаційної економіки: специфіка діяльності, конкурентні переваги. Економіка: реалії часу. 2014. Т. 6, № 16. С. 128–135.

4. Австралієць придумав гібридну модель бізнесу. Один з її центрів – Київ. dev.ua. URL: https://surl.li/stftnk

УДК 658.5:519.876.5:003.2

Адамчук Р.І.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
*Науковий керівник: **Гуменна О.В.**,*
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ ЗА ДОПОМОГОЮ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Системний підхід є одним із провідних напрямів методології наукового пізнання та соціальної практики, спрямованим на дослідження об’єктів як складних систем. Його основна мета полягає у формуванні адекватного уявлення про сутність досліджуваних явищ та виборі ефективних методів їхнього аналізу та оптимізації. Завдяки такому підходу стає можливим виявлення внутрішніх та зовнішніх зв’язків між елементами системи, що, у свою чергу, сприяє розробленню узагальненої теоретичної картини процесів та механізмів функціонування складних структур.

Методологічна специфіка системного підходу передбачає дослідження закономірностей формування складного об'єкта шляхом виокремлення його структурних елементів, аналізу їхніх взаємозв’язків та визначення ролі кожного з них у формуванні цілісності системи. Особлива увага приділяється механізмам взаємодії складових, що дозволяє досліджувати не лише внутрішню організацію системи, але й її взаємозв’язок із зовнішнім середовищем [1,2].

Виробнича система формується внаслідок інтеграції виробничого обладнання, людських ресурсів та матеріальних потоків, які функціонують відповідно до заданої технологічної моделі. Додатково вона містить інформаційні потоки, що забезпечують управління виробничим процесом (планування, облік, оцінку ефективності тощо). Крім того, у робочому режимі виникають зворотні зв’язки, які коригують взаємодію окремих компонентів системи. Оцінка ефективності виробничої діяльності здійснюється за допомогою ключових показників продуктивності (KPI), що дозволяють аналізувати стан системи в певний момент часу з різних ракурсів.

Загалом виробнича система є складною структурою, специфіка якої залежить від індустрії та особливостей конкретного підприємства. Водночас виявлення спільних закономірностей у функціонуванні різних виробничих систем має значний дослідницький потенціал і може слугувати основою для розв’язання управлінських завдань.

Аналіз виробничих систем із використанням моделювання передбачає кілька ключових етапів (рис.1).

Структуризація системи	**Стратифікація системи**	**Виявлення зв’язків між рівнями**	**Формування закономірностей розвитку**
• здійснюється декомпозиція виробничої системи на підсистеми, кожна з яких розглядається як окрема система із власною функцією (емерджентність)	•визначаються рівні функціонування окремих підсистем	•аналізуються механізми взаємодії та залежності між структурними елементами	•розглядаються фактори, що впливають на функціонування системи та її динаміку

Рис.1. – Етапи моделювання виробничих систем

Аналіз виробничої системи передбачає виокремлення її основних рівнів, кожен з яких виконує певну функцію у загальному механізмі виробництва:

1. Технологічний рівень

Виробнича система базується на технологічному процесі – послідовності операцій, спрямованих на перетворення сировини у готовий продукт. Системна

функція цього рівня полягає у створенні кінцевого продукту, причому жодна окрема операція не може забезпечити його виробництво без інтеграції в єдиний технологічний ланцюг. В умовах розвиненої конкуренції виробничі підприємства мають тенденцію до спеціалізації, що дозволяє підвищити ефективність технологічних процесів [3].

2. Виробничий рівень

На цьому рівні відбувається безпосередня реалізація технологічного процесу за допомогою обладнання та матеріалів. Системна функція – створення реального продукту з його фізичними характеристиками. Оскільки кожен виробничий процес має певну варіативність, кінцеві параметри продукту можуть дещо відрізнятися від розрахункових. Відповідність отриманого результату заданим характеристикам визначає рівень якості продукції.

3. Рівень планування

Управління виробничими потужностями та їхнє об'єднання в єдиний ланцюг здійснюється на рівні планування. Основним завданням цього рівня є оптимізація виробничих ресурсів і визначення обсягів випуску продукції. Мінімальний обсяг виробництва визначається економічною доцільністю, а максимальний – технологічними обмеженнями та ефективністю роботи обладнання [4].

4. Фінансовий рівень

На фінансовому рівні здійснюється оцінка економічної ефективності виробничої системи. Інвестиції, спрямовані на виробництво та реалізацію продукції, визначають фінансові результати компанії. Оптимізація витрат та ефективне управління фінансовими потоками сприяє збільшенню прибутковості. Водночас важливу роль відіграє місткість ринку, що впливає на попит і потенціал зростання підприємства.

Подальший аналіз виробничих систем має на меті виявлення закономірностей розвитку окремих рівнів, дослідження обмежень та суперечностей, що виникають під час взаємодії різних етапів життєвого циклу системи, а також розроблення методів їхнього усунення або мінімізації. Використання системного підходу дозволяє не лише структурувати процес виробництва, але й визначити шляхи його оптимізації з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів.

Список використаних джерел:

1. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навчальний посібник. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.

2. Кононюк А. Є. Системологія. Загальна теорія систем : у 4 кн. Кн. 1. – Київ : Освіта України, 2014. – 564 с.

3. Foster R. Innovation. The Attacker's Advantage. – New York : Summit Books, 1986.

4. Krafcik J. Triumph of the Lean Production System // Sloan Management Review. – 1988. – No. 30. – P. 41–52.

УДК 658.8:316.77

Пічик К.В.,
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Гуцул Д.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

ВИБІР МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Враховуючи події сьогодення, як у світі, так і в Україні, існує потреба в обґрунтованому підході до визначення методології управління проєктами, та можливості їх змішування для досягнення максимальної результативності в умовах кризи та обмеженості ресурсів. Для реалізації антикризового менеджменту в сучасних ІТ-компаніях, необхідно використовувати декілька методологій управління проєктами. Основною гіпотезою дослідження є наукове та економічне обґрунтування використання об'єднаної з комбінації двох проєктних методик. Це дозволить визначити, чи завжди такі поєднання відображаються позитивно, та чи несуть вони додаткові ризики для компанії.

Для управління проєктами в умовах кризової економіки необхідно враховувати декілька факторів:

– забезпечення гнучкості та адаптивності, що дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

– оптимізацію ресурсів через економічні показники та мультикритеріальний аналіз;

– систематичний ризик-менеджмент із застосуванням кількісних моделей для визначення ризикової експозиції, що є критично важливим у високоволатильних умовах.

Існує багато підходів до управління проєктами. Як показує досвід компанії Tribuna.com, зазвичай комбінуються методології таким чином: Agile SCRUM + Kanban; Agile + Waterfall.

Для того аби визначити, яку саме методологію обрати, необхідно оцінити: рівень завантаження команди, поточні проєкти та їх складність, ресурсоємність. Для цієї методики варто оцінити пріорітетність продуктів, необхідну кількість

ресурсів, та часу для виконання поставлених задач та цілей. Кількість робочих годин дизайн-команди, команди розробників та продуктових менеджерів. Визначаючи кількість грошей, які потребуються для інвестування в обидва проєкта, рівень фондовіддачі проєктів та рівень грошового потоку, який надходить від обох проєктів.

Після цієї оцінки проводиться розрахунок:

$$E_{hybrid(1)} = \gamma_1 * E_{agile} + \gamma_2 * E_{waterfall};$$

$$E_{hybrid(2)} = \gamma_2 * E_{waterfall} + \gamma_3 * E_{SCRUM};$$

де:

y_1, y_2, y_3, y_4 – це ваговий коефіцієнт за %-вою бальною шкалою, що визначає ступінь впровадження методології;

$E_{agile}; E_{_waterfall}; E_{SCRUM}$ – це визначена ефективность метології за умов поточного проєкту/продуктів компанії.

Далі необхідно визначити різницю цих двох синергій та обрати підхід за якого буде отримано максимально чистий і вигідний ефект для проєкту.

Таким чином, можна визначити, що при комбінуванні ми досягаємо посередніх показників, які не відрізняються сильно від методолій, при цьому дарують максимальну гнучкість в поточних умовах. Завдяки цьому можливо прийняти рішення, що змішання методологій є доцільним за існуючих ринкових умов та можливостей компанії, та завантаженості команд.

Отже, дане дослідження можна використовувати в рамках визначення методологій для управління проєктами в умовах ризиків війни, економічної кризи та реалій ринку IT-технологій. Описані підходи можуть бути використані не лише для подальшого практичного використання на робочих місцях менеджерів та продуктових команд, але й у рамках майбутніх досліджень оцінки ефективності методологій та можливостей їх поєднання для досягнення максимальної ефективності.

Список використаних джерел:

1. Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance.

2. Highsmith, J. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Addison-Wesley.

3. Schwaber, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press.

4. Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

5. PMI (Project Management Institute). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. PMI

УДК 339.138: 614.2

Дейнега І. О.,
доктор економічних наук, професор,
Фігун А. В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПОТЕНЦІАЛ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕДИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

До недавнього часу вітчизняний сектор охорони здоров'я характеризувався однією з найнижчих рівнів сприйнятливості до організаційних інновацій, що обумовлювалося структурною обмеженістю вибору для споживачів медичних послуг, які були фактично змушені звертатися переважно до державних лікувально-профілактичних установ.

У сучасних умовах спостерігається активне зростання кількості приватних медичних закладів, які пропонують пацієнтам оперативний доступ до медичної допомоги за конкурентоспроможною вартістю. Така динаміка формує додатковий тиск на державний сектор охорони здоров'я, зумовлюючи необхідність зміни підходів до організації медичних послуг з більшою орієнтацією на потреби споживачів.

Сегмент охорони здоров'я розглядається як один із найбільш перспективних для подальшого розвитку та інвестицій. Прогноз компанії Verified Market Research свідчить, що до 2028 року обсяг світового ринку медичних послуг може досягнути 665,37 млрд дол. США. Водночас, за оцінками аналітиків, у 2024 році глобальні видатки на охорону здоров'я зростуть на 9,9 % порівняно з відповідним періодом попереднього року, що дещо поступається приросту у 10,7 %, зафіксованому у 2023 році. За прогнозами, місткість глобального ринку роботизованої хірургії до 2030 року може досягти приблизно 16 млрд дол. США, що майже учетверо перевищує поточний обсяг.

Водночас сектор охорони здоров'я стає дедалі складнішим під сукупною дією кількох чинників, серед яких ключову роль відіграють: державне регулювання у сфері медичної політики, наслідки кризи COVID-19 та швидка інтеграція технологій штучного інтелекту [5].

Вітчизняна сфера охорони здоров'я характеризується значним потенціалом розвитку, зумовленим потужною кадровою базою; у країні працює велика кількість висококваліфікованих медичних фахівців, і чимала їх частка залишається задіяною у державних лікувально-профілактичних закладах.

Водночас, за оцінками українських дослідників, державні медичні установи досі недооцінюють потенціал маркетингових інструментів у

формуванні попиту на медичні послуги: гарантії безоплатного лікування забезпечують їм стабільний потік пацієнтів, котрі звертаються за акредитованими послугами [1]. Унаслідок цього переважна більшість закладів не бачить потреби в залученні ані профільних маркетингових агентств, ані фахівців-фрилансерів для просування власних послуг та формування бренду [3].

Тривале поглиблення кризових тенденцій у державному секторі медицини та невизначеність подальших напрямків розвитку національної системи охорони здоров'я істотно стимулюють розвиток приватної медичної практики [2].

Соціологічні опитування свідчать, що кожен третій пацієнт в Україні надає перевагу приватним клінікам, причому приблизно 40 % респондентів при виборі закладу або лікаря базуються на рекомендаціях знайомих [4, с. 111]. Ці показники підтверджують доцільність інвестування медичними установами у розвиток маркетингового компоненту власної діяльності, що дозволить розширити клієнтську базу та сформувати підґрунтя для сталого конкурентного позиціювання в довгостроковій перспективі.

Виявлені науковцями у 2020-2025 рр. тенденції розвитку національної медичної галузі, зокрема, активізація інвестицій, впровадження передових технологій та поступове реформування системи охорони здоров'я – у поєднанні з посиленням конкурентного тиску, що спостерігається від початку медичної реформи 2016 р., формують основу для запровадження сучасних управлінських практик у роботі закладів охорони здоров'я. Одним із таких інструментів є медичний маркетинг, ефективність якого вже підтверджено міжнародними фахівцями.

Серед заходів, які фахівці пропонують для оздоровлення вітчизняної медичної сфери, важливе місце посідає інтеграція медичного маркетингу у державний сектор охорони здоров'я. Йдеться про запровадження маркетингової філософії управління, розширення елементів маркетинг-міксу, а також підвищення «відчутності» медичних послуг шляхом створення вебсайтів та інших цифрових каналів взаємодії з пацієнтами [3].

Практики зауважують, що сучасний медичний маркетинг упевнено зміщується до цифрових інструментів, хоча класичний арсенал усе ще зберігає актуальність. До традиційних методів зазвичай зараховують прямі продажі, адресні поштові розсилки, друковані носії, телемаркетинг, профільні виставки, «сарафанне радіо», а також телевізійну та рекламу на радіо. Водночас найбільш затребуваними цифровими форматами виступають соціальні мережі, email-маркетинг, корпоративні вебсайти, пошукова оптимізація й пошуковий маркетинг, реклама з оплатою за клік (PPC), контент-маркетинг, співпраця з інфлюенсерами, відеореклама та інші різновиди онлайн-просування.

Ключовою перевагою цифрових маркетингових стратегій порівняно з традиційними підходами є здатність оперативно фіксувати та аналізувати основні індикатори ефективності, зокрема кліки, перегляди, рівень конверсії, тощо.

Отже, впровадження концепції і практичних інструментів медичного маркетингу дає закладам охорони здоров'я вагомі стратегічні переваги: дозволяє раціоналізувати використання наявних ресурсів, зменшити операційні ризики, розширити охоплення цільового ринку, посилити лояльність споживачів до послуг чи продуктів, а також зміцнити власний репутаційний капітал.

Список використаних джерел:

1. Габор Г. Г., Марущак М. І., Москалик М. І., Габор В. С. Маркетингова діяльність у сфері медичних послуг· Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України, 2024. Вип. 1. С. 69-74.

2. Медичні заклади України. URL: https://surl.li/ioymat

3. Ткачук С. В. Маркетинг медичних послуг в Україні: проблеми та перспективи. URL: https://surl.li/bnmhhx

4. Шутурмінський В. Г., Кусик Н. Л., Рудінська О. В. Основи менеджменту та маркетингу в медицині : навч. посіб. Одеса: Гельветика, 2020. 176 с.

5. 29 Healthcare Marketing Statistics To Know for 2024. Key Trends to Know. URL: https://surl.li/jfysob

УДК 005.961:34:001

Денисюк О.Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та молодіжної політики,
Державний університет «Житомирська політехніка»

КОМПЛАЄНС ЯК МІЖДИСЦИПЛІНАРНЕ ПОНЯТТЯ: КЛАСТЕРИЗАЦІЯ НАУКОВОГО ПОЛЯ

В умовах зростаючої регуляторної складності та збільшення очікувань з боку зацікавлених сторін у бізнесі комплаєнс набуває дедалі вагомішого значення як ключовий елемент системи управління підприємством. Поняття охоплює широкий спектр аспектів, пов'язаних із дотриманням законодавчих, етичних та внутрішньо-організаційних норм, що відображає його багатогранну природу та міждисциплінарний характер. Для визначення змістового наповнення поняття «комплаєнс» та встановлення взаємозв'язків між основними термінами, що його супроводжують у сучасній науковій літературі, було використано програмне забезпечення VosViewer (версія 1.6.20) [1].

Вихідними даними слугувала вибірка бази даних SCOPUS станом на квітень 2025 року [2]. За результатами візуалізації понять, що пов'язані з комплаєнсом в межах напрямів «Business, Management and Accounting» («Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік»), «Economics, Econometrics and Finance» («Економіка, економетрія та фінанси»), «Decision Sciences» («Науки про прийняття рішень») (1990-2023 рр., кількість публікацій в цілому 5060 джерел), бачимо, що основні ключові слова та терміни вибірки програмою згруповано за вісьма основними кластерами (за кольорами) (рис. 1).

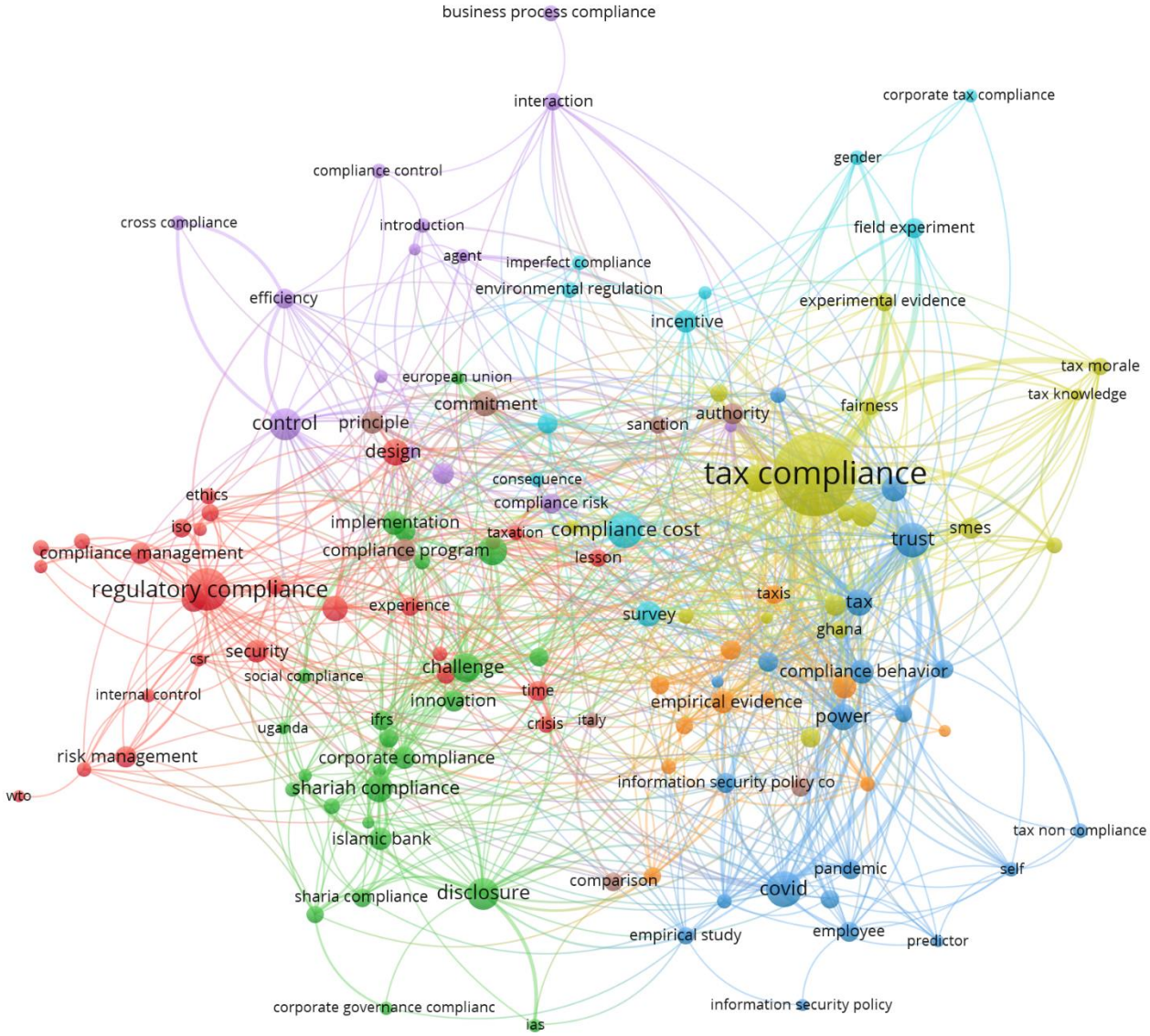


Рис. 1. – Візуалізація зв'язків поняття «compliance» в БД SCOPUS за пошуком TITLE (compliance) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, «busi») OR LIMIT-TO (SUBJAREA, «econ») OR LIMIT-TO (SUBJAREA, «deci»)) у загальній вибірці

Джерело: побудовано автором за допомогою VosViewer [1]

Кластер 1 (червоний). Дослідження даного кластеру зосереджуються на управлінні комплаєнсом у бізнес-процесах і корпоративній соціальній

відповідальності. Вони також включають теми внутрішнього контролю, етики, кризового управління та безпеки. Взаємозв'язок між термінами показує, що комплаєнс управління часто пов'язане із захистом даних, управлінням ризиками та регуляторними вимогами, особливо для малого бізнесу. Крім того, еволюція і досвід можуть впливати на розвиток комплаєнс-стратегій.

Кластер 2 (зелений). Група публікацій фокусується на викликах та можливостях у корпоративному комплаєнсі, включаючи управління, екологічний та соціальний комплаєнс. Важливі теми включають розкриття інформації, фінансову результативність та інновації. Фінансові установи часто стикаються з необхідністю впровадження нових стратегій для забезпечення дотримання вимог, що може відкривати нові можливості розвитку.

Кластер 3 (голубий). Термінологія охоплює політику інформаційної безпеки, довіру, соціальні норми та податковий комплаєнс. Емпіричні дослідження відіграють ключову роль у розумінні стримування, опору та недотримання податкового законодавства.

Кластер 4 (жовтий). Понятійний апарат даного кластеру зосереджується на ставленні до комплаєнсу та його сприйнятті, особливо в контексті податкового комплаєнсу. Тематика досліджень включає справедливість, мораль, адміністрування податків та безпеку.

Кластер 5 (фіолетовий) відображає роль комплаєнсу під час боротьби з відмиванням грошей і провадженні комплаєнс-контролю. Взаємодія між термінами підкреслює значення міжнародних стандартів та крос-комплаєнсу для забезпечення законодавчої відповідності.

Кластер 6 (бірюзовий) зосереджений на сприйнятті комплаєнсу, його вартості та наслідках для бізнесу, включає теми заохочень, недосконалого дотримання вимог і впливу екологічного регулювання.

Кластер 7 (помаранчевий) охоплює емпіричні дослідження податкового комплаєнсу, зокрема щодо вартості дотримання та рішень платників податків. Акцент зроблено на добровільному комплаєнсі та специфіці ПДВ.

Кластер 8 (коричневий) висвітлює інституційні аспекти комплаєнсу, зокрема роль авторитету, принципів, санкцій та програм дотримання. Фокусується на порівнянні підходів і зобов'язаннях підприємств.

Загалом, аналіз показує, що комплаєнс є складною та багатогранною сферою, яка охоплює різні аспекти бізнесу, технологій, соціальних норм та міжнародного регулювання. Для ефективного управління комплаєнсом необхідний комплексний підхід, що включає інновації, адаптацію до змін та обов'язкове дотримання етичних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт програмне забезпечення VosViewer (версія 1.6.20). URL: https://www.vosviewer.com.

2. Офіційний сайт наукометричної бази даних SCOPUS. URL: https://www.scopus.com.

УДК: 005.336.4:005.95/.96

Євтушенко О.А.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВИХ КОМАНД

Ефективність продуктових команд є одним факторів успіху компаній в умовах розвитку цифрових технологій та підвищення конкуренції на ринку. Продуктова команда відповідає за створення та розвиток продукту, є за складом міжфункціональною. Актуальність дослідження ефективності продуктових команд визначається необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, розповсюдження гнучких методології в управлінні, зосередженні на цінності для клієнта, формуванням командної культури.

Для визначення ключових факторів, що впливають на ефективність продуктових команд консалтингова компанія McKinsey проаналізував дані 1700 команд у 75 організаціях [1]. Ефективність оцінювалася за трьома показниками: передбачуваність результатів, реалізація цінності, залучення команди. Передбачуваність результатів визначається обсягом завдань, які виконуються під час спринту, реалізація цінності – ступінь імплементації очікуваної цінності для бізнесу, залучення команди – рекомендація за 10-бальною шкалою компанії, як місця роботи [1].

Визначено десять спроможностей, які впливають на кожен показник ефективності в різних пропорціях і поєднаннях. 1. Реалізація цінності – ітераційний та автоматизований контроль, налаштування середовищ за принципом самообслуговування, відданість, автономія команди, створення прототипів MVP, самовдосконалення, гнучке фінансування, гнучке управління портфелем, чітке визначення ролей, гнучке управління продуктами. 2. Передбачуваність доставки – гнучке фінансування, гнучке управління портфелем, гнучке управління продуктами, інтеграція з основними системами, функціональні команди, автономія команди, активація API, ітераційний та автоматизований контроль, безперервне постачання, відданість. 3. Залучення команди – кар'єрний розвиток, чітке визначення ролей, налаштування середовищ

за принципом самообслуговування, інкрементальні релізи, ітераційний та автоматизований контроль, автоматизація IT-операцій, автоматизація тестування, потоки створення цінностей, гнучке фінансування, гнучке управління продуктами [1].

За результатами аналізу цього фреймворку можна виділити загальні принципи, які будуть актуальними для команд з різним контекстом. Формування в командах культури професійного розвитку та самовдосконалення, що сприятиме її підвищеній спроможності до адаптації; забезпечення умов для автономної роботи команди за рахунок чіткого визначення цілі, ролей у команді, очікуваних результатів; безперервне постачання цінності шляхом коротких ітерацій для швидкої реакції на зміни та постійного удосконалення продукту; інтеграція автоматизації в робочі процеси для зменшення обсягу рутинних операцій та збільшення ефективності виконання завдань.

Отже, можна дістати висновку про залежність ефективності продуктових команд від поєднання організаційних, технічних та культурних чинників. Вона визначається здатністю компанії створювати сприятливе середовище для самостійної роботи команд та системним підходом до управління процесами, ролями та розвитком команди.

Список використаних джерел:

1. Santiago Comella-Dorda, Dan Gardner, Vik Sohoni, Arun Sunderraj, Lauren McCoy. What makes product teams effective? McKinsey Digital. URL: https://surli.cc/jmcoad.

УДК 35.088 (477)

Жолонко Т.В.,
кандидат політичних наук, доцент,
Економіко-технологічний інститут
імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький

AGILE МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ

Agile менеджмент є сучасним підходом до управління, набором управлінських принципів і практик. Agile менеджмент виник в IT сфері, але досить швидко поширився та почав активно використовуватися і в інших галузях, що пояснюється його універсальністю та здатністю адаптуватися до різних типів проєктів та організацій. Гнучкий підхід до управління дозволяє швидко реагувати на зміни, що є критично важливим в сучасному швидкоплинному світі, це особливо цінно в галузях, де вимоги постійно змінюються – наприклад, в маркетингу, рекламі та ін. Сьогодні Agile-менеджмент є не просто модним трендом, а необхідністю для компаній, які

прагнуть бути успішними та конкурентоспроможними в сучасному динамічному світі.

Найбільш повно Agile менеджмент або Менеджмент 3.0 описав Юрген Аппело у своїй книзі «Менеджмент 3.0. Agile менеджмент. Лідерство та управління командами». Апелло поєднав сучасні ідеї про адаптивні організації, гнучке і прагматичне управління зі своїм баченням управління як процесу керування самоорганізованими командами, які вимагають мінімум наказів та контролю. На думку Апелло, за гнучкого підходу до управління основний акцент робиться на командній роботі, залученості працівників та постійному вдосконаленні. Організація за такого підходу є живою системою, де немає жорсткої структури та ієрархії, а працівники розглядаються як унікальні особистості, а не ресурси. За такого менеджменту роль керівника зводиться до створення умов для розвитку талантів та розширення меж бізнесу, він є скоріше ідейним натхненником або консультантом.

Ключові принципи Менеджменту 3.0 Апелло зобразив у вигляді дерева Марті, де кожна гілка – це принцип, який відображає сутність гнучкого управління: енергія людей, що означає підтримку мотивації у співробітників та їх високу залученість у процеси організації, створення комфортних умов для їх розвитку та навчання; делегування, тобто поширення відповідальності на співробітників, культивування самостійних у прийняті рішень та автономності команд; постійне навчання та вдосконалення навичок працівників; кооперація та співпраця, схвалення горизонтальних зв’язків, командної роботи та взаємодії між працівниками та відділами; адаптивність, готовність до змін, гнучкість процесів та підходів; постійне покращення, безперервне вдосконалення процесів і створення досконалої цінності для клієнта [1].

Але не слід забувати, що робота Апелло та інших дослідників гнучкого управління базуються на цінностях Agile менеджменту, описаних ще у 2001 р. в Agile Manifesto – фундаментальному документі, який був створений групою розробників, що прагнули знайти більш ефективні та адаптивні методи роботи. Зокрема, в ньому були зафіксовані 4 основні цінності, які відрізняли гнучкий підхід від традиційного управління: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану. Також тоді були запропоновані і принципи еджайльного підходу, серед яких основними є наступні: найвищим пріоритетом діяльності організації є задоволення потреб замовника; позитивне ставлення до змін протягом усього виробничого процесу; працюючий продукт має випускатися якомога частіше; для найкращого результату виконавці та споживач мають працювати разом; над проектом повинні працювати

вмотивовані професіонали, а щоб робота була виконана, їм треба створити умови та свободу дій; особиста комунікація є найдієвішим та найшвидшим методом донесення будь-якої інформації; працюючий продукт – головний показник прогресу; процеси і продукт мають постійно вдосконалюватися, в той же час зайва робота має бути зведена до мінімуму [2].

Agile менеджмент має чимало переваг і вже довів свою ефективність. Гнучкий підхід дозволяє випускати більш досконалий продукт, адже вчасно відбувається виправлення помилок та реагування на зміну запитів від споживачів, це підвищує цінність продукту для клієнта. Погодимося з Ковальчук Н.В. та Комаровою К.В., які доповнюють переваги використання гнучкого підходу до управління наступними положеннями: люди розумової праці не бажають почуватися роботами, тож позитивно ставляться до можливості самостійно приймати рішення; гнучкий підхід дозволяє зекономити час, оскільки людина може деякі питання вирішити на місці, не витрачаючи час на погодження з керівництвом [3].

Про популярність Agile менеджменту сьогодні свідчить існування понад 50 фрейморків або методологій, що базуються на гнучкому підході, найвідомішими з них є Lean, Scrum Kanban. Тож Agile менеджмент, який дозволяє швидше отримувати результати, зменшує бюрократію та покращує комунікацію всередині команди, робить процес управління більш адаптивним і прозорим, є не просто сукупністю методологій, а скоріше філософією, стилем мислення, що допомагає організаціям бути успішними та конкурентоспроможними у нашому мінливому світі.

Список використаних джерел

1. Апелло Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Фабула, 2019. 432 с.

2. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html

3. Ковальчук, Н., Комарова, К. Гнучкі підходи в управління командами. Економіка та суспільство. 2023. № 47. https://surli.cc/kbkotc

УДК 657:658.7.03.005

Завербний А.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Залізна Л.В.,
старший викладач кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Псуй М.С.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОСТАЧАЛЬНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА УМОВ ВІЙНИ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

Постачальницька діяльність була, є і залишатиметься невід'ємною складовою функціонування будь-якого підприємства, забезпечуючи його необхідними ресурсами, відповідної якості та кількості задля безперебійної роботи. Проблематиці реалізування постачальницької діяльності присвятили свої наукові дослідження багато фахівців, зокрема, доцільно виділити наступних науковців, а саме: Бешлей Б.В. [7], Верескля М.Р. [6], Гірна О.Б. [1, с. 87-93], Дубовик С.Г. [2, с. 402-410], Завербний А.С. [3, с. 13-19; 4], Зарудна Н.Я. [5], Михаліцька Н.Я. [6], Мудрик С.О. [7], Мулик Т.О. [7], Рак В.М. [4], Сигида Н.О. [2, с. 402-410], Собчишин В. М. [8], Спесивий Ю.Ю. [2, с. 402-410], Чухрай Н.І. [9] та багато інших.

Постачальницька діяльність охоплює комплекс процесів, пов'язаних із придбанням, транспортуванням, зберіганням (складуванням), облікуванням тощо матеріальних, технічних, енергетичних, інформаційних ресурсів. Тому надзвичайно важливо сформувати ефективну систему управління постачальницькою діяльністю. Особливо це стосується умов турбулентності, в яких сьогодні перебуває економіка України (починаючи з війни із 2014 р., продовжуючи пандемією 2020 р., повномасштабним вторгненням 2022 р.).

Зрозуміло, що постачальницька діяльність є тісно пов'язана зі збутовою. Наукові дослідження показали, що під терміном «постачальницько-збутова діяльність» розуміється «процес планування, управління матеріальними потоками дистриб'юторських підприємств, який має багато рівнів, побудований на основі дослідження виробничих програм, визначення маршрутів переміщення матеріалів, організування транспортування, зберігання», … «визначення потреб у сировині, комплектуючих, забезпечення реалізування продукції у встановлені терміни, в обсягах, що є необхідними задля ефективного здійснення виробничо-

господарської діяльності із мінімізуванням збитків, максимізуванням прибутку» [5, 7].

Доцільно виокремити всі (п’ять) загальні функції управління (а не лишень планування і організування), які потім трансформуються до часткових (приміром, «планування постачальницької діяльності», «контролювання постачальницької діяльності» та інші). Часткові функції управління постачальницькою діяльністю повинні чітко формуватися на наступних принципах [6, 7, 8]: орієнтування на споживчий попит та існуючі потреби підприємства у запасах, орієнтування на систематичне оновлення асортименту ресурсів, врахування та оптимізування ризиків, що стосуються процесів доставлення, складування матеріально-технічних ресурсів (особливої актуальності даний принцип набуває в умовах війни), максимізування рівня ефективності постачання тощо.

Підсумовуючи, доцільно також зазначити, що основними критеріями при розробленні системи управління постачальницькою діяльністю підприємств на засадах функціонального підходу повинні виступати періодичність (період) постачання; обґрунтована структура матеріальних потоків [5]; мінімізування постачальницьких витрат, маскимізування рівня ефективності постачання тощо.

Список використаних джерел:

1. Гірна О.Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Випуск 55-1. С. 87-93.

2. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їх сутність та структура. Економіка і суспільство. 2018. 18. С. 402-410.

3. Завербний А.С. Проблеми та перспективи прогнозування в системі управління збутовою і постачальницькою діяльністю в умовах євроінтеграції. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2018. 3 (5). с. 13 - 19.

4. Завербний А.С., Рак В.М. Теоретико-прикладні особливості та значення постачальницької діяльності в системах управління конкурентоспроможністю підприємств за умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. 71. URL: https://surl.lu/elwmcw

5. Зарудна Н.Я. Облік і аналіз процесу постачання матеріальних цінностей. дис. … канд. екон. наук: 08.00.09. Тернопіль. 2013.

6. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛДУВС. 2020. 440 с.

7. Мулик Т.О., Мудрик С.О., Бешлей Б.В. Постачальницько-збутова діяльність дистриб’юторських підприємств як об’єкт бухгалтерського обліку. Ефективна економіка. 2024. 2. URL: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.71

8. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. Ефективна економіка. 2013. 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308

9. Чухрай Н.І. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2009. 647. С. 276–285

УДК 005.591.6

Зозульов О. В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу,
Бобошко Є. М.,
здобувач вищої освіти,
КПІ ім. Ігоря Сікорського

AGILE-ТЕХНОЛОГІЯ В РОЗРОБЦІ ТОВАРУ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі розвитку економіки та в умовах високої динамічності маркетингового середовища, традиційні підходи до розроблення та виведення товару на ринок вже не відповідають вимогам та дедалі більше втрачають свою ефективність. Традиційні моделі не відповідають вимогам за такими критеріями, як тривалість процесу, рівень залученості споживачів, гнучкість у реагуванні на зміни ринку та споживчих уподобань. Враховуючи зростаючу складність ринкового середовища, актуалізується потреба у впровадженні та застосуванні нових підходів та технологій розроблення товарів.

Означене питання у своїх наукових працях розглядали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як , Кубишина Н. С., А. Войчак, Ф. Котлер, Павленко А.Ф., Кардаш В.Я., Зозульов О. В., Ж.-Ж Ламбен та інші. Проте сучасні технології розроблення товарів повинні відповідати ключовим вимогам, які визначають їхню ефективність у динамічному ринковому середовищі: швидкість розроблення товару, швидка взаємодія зі споживачами і отримання їхньої реакції та інтерактивність процесу розроблення. Зокрема, інтерактивність процесу передбачає поступове вдосконалення товару відповідно до етапів становлення та дозрівання ринку (рис. 1).

Ця схема ілюструє рекурентний характер процесу формування конкурентоспроможності товару через діалектичний взаємозв’язок процесів дозрівання споживачів та розвитку їхніх потреб. З одного боку, розвиток технологій сприяє формуванню споживчих преференцій, визначенню критеріїв вибору товарів та його розуміння. Зворотнім процесом є те, що із подальшим

ознайомленням споживачів із товарами, зростають їхні очікування, потреби та вимоги до товарів.

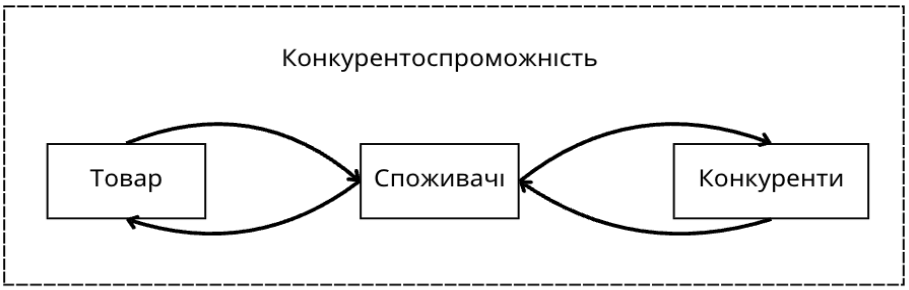


Рис. 1 – Інтерактивність у процесі розробки товару

Отже, конкурентоспроможність товару є динамічним і відносним поняттям, яке не може бути досягнуте в абсолютному вимірі, оскільки залежить від змінних зовнішніх та внутрішніх факторів. Це зумовлено тим, що товар може мати високий рівень конкурентоспроможності в певний момент часу, проте в міру ознайомлення споживачів із його властивостями, функціональними можливостями та пропозиціями від конкурентів, ця характеристика поступово втрачається.

Таким чином, сама технологія розроблення товару має вдосконалюватися, відповідати рекурентності процесу та враховувати абсолютну та відносну конкурентоспроможність товару. Даним вимогам відповідає Agile-технологія, що являє собою гнучкий підхід до управління процесом створення та удосконалення продукції, що ґрунтується на ітеративності, адаптивності та постійному зв’язку із кінцевими споживачами [1].

Agile-технологія передбачає розбиття процесу розроблення товару на короткі цикли (ітерації або спринти), де здійснюється поетапне удосконалення продукту на основі отримання зворотного зв’язку (рис. 2).

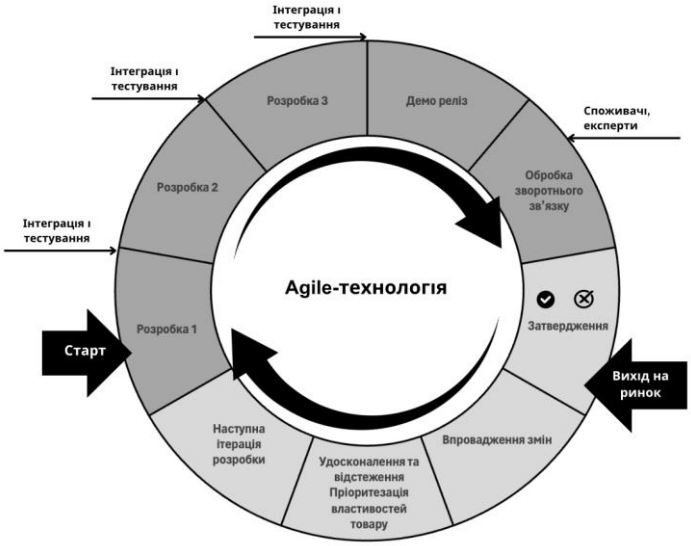


Рис. 2 – Етапи agile-технології в процесі розробки та виведення товару

Це дозволяє швидко тестувати гіпотези, мінімізувати ризики, знижувати ймовірність невідповідності товару очікуванням споживачів та уникнути довгих циклів розроблення [2]. Основними принципами технології є гнучкість у прийнятті рішень, клієнтоорієнтованість, прозорість процесів та співпраця кросфункціональних команд. У межах даної технології використовуються такі методи, як Scrum, метод Kanban для візуалізації робочого процесу, метод Lean Startup, що фокусується на створенні MVP для швидкого тесту ринку [2, 3].

Застосування Agile-технології сприяє підвищенню конкурентоспроможності товару завдяки швидкій адаптації, залученню споживачів до процесу створення та постійному вдосконаленню продукту. Завдяки цьому підприємство може оперативно реагувати на нові запити споживачів, ефективно використовувати ресурси та займати стійкі конкурентні позиції.

Список використаних джерел:

1. Omonije, A. (2024). Agile methodology: A comprehensive impact on modern business operations. International Journal of Science and Research (IJSR), 1(1).

2. Amajuoyi, P., Benjamin, L. B., & Adeusi, K. B. (2024). Agile methodologies: Adapting product management to rapidly changing market conditions. GSC Advanced Research and Reviews, 19(2), 249-267.

3. Omonije, Ajibola. (2024). Agile Methodology: A Comprehensive Impact on Modern Business Operations. International Journal of Science and Research (IJSR). 13. 10.21275/SR24130104148.

УДК 65.01:005

Іваненко В. С.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Боліла С. Ю.,***
кандидат сільськогосподарських наук, доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку цифрова економіка стала не лише новим середовищем для функціонування бізнесу, а й чинником, що кардинально змінює управлінські підходи. Традиційні моделі, орієнтовані на стабільність, чітку ієрархію та лінійне планування, втрачають свою ефективність в умовах постійної зміни ринкових орієнтирів, високої конкуренції та динаміки запитів споживача. Саме тому в управлінні з’являються новітні парадигми, що

базуються на гнучкості, швидкості прийняття рішень та активному використанні цифрових технологій як інструменту стратегічного впливу.

Інноваційні парадигми управління в цифрову епоху передбачають новий рівень взаємодії між усіма елементами організації. Фокус зміщується з контролю на аналітику, з вертикальних структур на горизонтальні, із застарілих форм звітності на прозорі цифрові панелі моніторингу. Роль управлінця вже не зводиться лише до координування дій — вона охоплює вміння працювати з великими масивами даних, залучати команди до змін, впроваджувати інновації в управлінські процеси та формувати гнучкі стратегії розвитку в умовах постійної трансформації бізнес-середовища.

Ключові характеристики новітніх управлінських парадигм включають: децентралізацію прийняття рішень, цифровізацію внутрішніх процесів, а також посилення стратегічної гнучкості. Замість суворих ієрархічних структур організації переходять до самоорганізованих команд, які володіють автономією в межах стратегічних рамок [1, с. 37-38]. Це дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижуючи рівень бюрократії та підвищуючи ефективність управління в організаціях.

Інформаційні технології стали не просто інструментом, а основою сучасного управління. Застосування хмарних сервісів, аналітичних платформ, CRM- і ERP-систем змінює логіку планування, контролю та оцінювання результатів. Особливого значення набуває здатність керівників працювати з великими обсягами даних та використовувати їх для формування адаптивних стратегій, що поєднують гнучкість з аналітичною точністю.

Якщо раніше основний акцент робився на контролі, плануванні та організації, то нині першорядного значення набувають навички комунікації, емоційного інтелекту, цифрової грамотності та інноваційного мислення. Керівник має бути не тільки стратегом, а й модератором змін, здатним формувати культуру постійного навчання, експериментів та відкритості до нового [2, с. 134-139]. Бізнес-успішність дедалі частіше залежить не від розміру компанії чи обсягу капіталу, а від здатності до швидкої адаптації, технологічної інтеграції та побудови ефективних внутрішніх комунікацій. Відтак, перед сучасним менеджментом постає завдання — не лише впроваджувати цифрові рішення, а й повністю переглядати принципи управлінського мислення.

В умовах цифрової трансформації українські підприємства поступово переходять від класичних моделей управління до гнучкіших та технологічно орієнтованих підходів. Це особливо помітно в галузях, що найбільше інтегровані в глобальні ринки: IT, логістика, онлайн-сервіси, фінанси та аграрний сектор. В цих сферах активно впроваджуються елементи децентралізованого управління,

цифрової автоматизації процесів, використання хмарних рішень і big data для стратегічного планування.

Значною мірою цифровізація управлінських процесів в Україні стимулюється зовнішніми чинниками — зростанням конкуренції, вимогами міжнародних партнерів, війною та необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації. Це сприяє переходу до антикризових моделей управління, заснованих на швидкій аналітиці, коротких циклах прийняття рішень та високому рівні внутрішньої комунікації. Все частіше українські керівники змінюють своє бачення управлінської ролі — від адміністративного до фасилітативного та стратегічного.

На загальнодержавному рівні також відбувається трансформація управлінських підходів у напрямку цифрової відкритості, прозорості та підзвітності. Публічне управління у сфері послуг, безпеки, освіти та регулювання бізнесу переходить до моделі "цифрових вікон", де більшість процесів реалізуються через онлайн-платформи, електронні кабінети та інтегровані системи обробки інформації [3].

Отже, інноваційні парадигми управління в умовах цифрової економіки формують нову реальність, в якій гнучкість, технологічна інтегрованість та стратегічна адаптивність стають визначальними факторами ефективності. Сучасний менеджмент більше не може базуватися лише на жорстких ієрархіях і стандартизованих підходах — він має бути динамічним, відкритим до змін і орієнтованим на цінність даних, командну взаємодію та цифрову трансформацію.

Список використаних джерел:

1. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Страпчук та ін. Львів : «Новий Світ-2000», 2021. С. 37-38.

2. Краснокутська Н. С. Менеджмент : навч. посіб. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 134-139.

3. Цифрова трансформація: переваги та основні напрямки. Workplace and Digital Printing Solutions | Xerox. URL: https://surli.cc/wofeiz

УДК 339.138:615.461

Ігнатьєв І.С.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Сербенівська А.Ю.,***
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ СФЕРИ ПРОТЕЗУВАННЯ

У сучасних умовах, з огляду на повномасштабну війну в Україні, зросла потреба у високоякісному та доступному протезуванні як для військовослужбовців, так і для цивільного населення. Це зумовлює необхідність вивчення особливостей функціонування ринку протезування, а також сучасних маркетингових підходів у цій сфері.

У межах роботи здійснено контент-аналіз, а також системний та порівняльний аналіз, що дозволили всебічно охарактеризувати стан та перспективи розвитку протезної галузі в Україні. Проведений аналіз державних гарантій і програм у сфері протезування для потреб військових та цивільного населення. Досліджено вартість протезування та комерційна доступність виробів для протезування населення. Висвітлений національний виробничий потенціал виробів для протезування та показані широкі можливості національних виробників у даній сфері. Особливістю національного ринку для протезування є високий попит у біонічних виробах для протезування, що підкріплюється високими технологічними спроможностями виробників (табл. 1).

Важливо зауважити, що щороку держава збільшує видатки на послуги протезування, проте продовження воєнних дій негативно впливає на процес і в загальному, державні видатки не покривають реальні потреби.

Таблиця 1.

Потреба у протезуванні у 2023 році [3]

Показники	2023
Кількість осіб, які втратили кінцівки внаслідок війни	понад 50 000 осіб
Зростання потреби у протезуванні серед цивільного населення	15%
Зростання потреби у протезуванні серед військових	у 5 разів
Видатки державного бюджету на протезування та реабілітаційні засоби	4,5 млрд грн

Разом з тим, з 2024 року вирівняні видатки для протезування дітей та дорослих, раніше видатки для дітей були меншими. Доведено, що для розвитку ринку засобів для протезування та підвищення рівня їх доступності для населення існують певні обмеження. Недостатня обізнаність населення, щодо можливостей отримання послуги протезування пов'язана з тим, що існують два основних механізми отримання послуги [1].

Перший – гарантований державою обсяг видатків на послугу для населення з доволі обмеженим переліком засобів для протезування та чіткий порядок отримання послуги через систему державних гарантій. Зазначена процедура здійснюється шляхом медико-соціальної експертизи, яка є доволі складним, виснажливим та тривалим процесом. Проте, за цією процедурою особа отримує послугу безкоштовно. Державна програма передбачає безоплатне як первинне протезування, так і вторинне, тобто заміну протезу на інший, після закінчення строку його експлуатації. Протези нижніх кінцівок - мінімальна вартість - 14 тис грн. Максимальна вартість - близько 856 тис грн. Протези верхніх кінцівок - мінімальна вартість – 17 тис грн. Максимальна вартість – близько 503 тис грн [2].

Другий – комерційне придбання (за власні кошти) засобів для протезування, які пропонуються виробниками та дистриб'юторам. В даному випадку, вартість такої послуги для складного протезування може наближатись до двох мільйонів гривень і більше, і ринок пропонує широкий асортимент засобів для протезування, навіть з можливістю розробки унікального індивідуального засобу.

Війна, яка вважається епідемією травматизму формує величезну потребу у протезуванні населення, тому покращення рівня поінформованості населення про можливості національного ринку послуг протезування сприятиме підвищенню доступності таких послуг та, в цілому, розвитку даної сфери. Перспективним є запровадження різноманітних фінансових механізмів для придбання засобів протезування цивільним населенням, кредитування витрат за рахунок власних коштів, благодійних фондів, комерційних банків та інших джерел не заборонених законодавством.

Визначено реальні можливості держави у сфері забезпечення населення засобами для протезування, проаналізовані заходи з покращення доступності послуг з протезування для населення.

Обґрунтовано основні відмінності та специфіку державного забезпечення засобами протезування та комерційні шляхи отримання засобів для протезування. Запропоновано впровадження сучасних маркетингових стратегій для підвищення доступності засобів протезування для населення.

Список використаних джерел:

1. *Коваль О. «Попит перевищує можливості». Як працює ринок біонічного протезування та які IT-фахівці тут потрібні. URL: https://surl.li/bebkjd*
2. *Доступне протезування: як отримати протез в Україні. Міністерство соціальної політики України. URL: https://www.msp.gov.ua/news/23648.html*
3. *Лозинська Т., Роменська Т. Стан та перспективи розвитку протезної галузі в Україні в контексті виконання завдань соціальної політики воєнного часу. URL:https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1485/1429*

УДК 339.13:338.22

Кисіль А. В.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Боднар О.В.,***
доктор економічних наук, ст.н.с, професор
кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Впродовж останніх років Україна знаходиться в стані постійних економічних, соціальних та геополітичних потрясінь, які безумовно мають великий вплив на підприємницьку діяльність. Пандемія Covid-19 протягом 2020 та 2022 років, повномасштабне російське вторгнення та воєнний стан, що тривають вже понад 3 роки, спровокували значне зниження попиту у зв'язку зі зменшенням купівельної спроможності споживачів і зниженням їх лояльності та довіри до брендів, порушення попередньо налагоджених логістичних ланцюгів і помітне здорожчання сировини та матеріалів, ускладнення залучення інвестицій тощо. Задля виходу із такого складного стану власники бізнесу та керівники вимушені розробляти та впроваджувати нові підходи управління в умовах кризи і нестабільності.

Під антикризовим управлінням розуміють комплексну систему спрямовану на запобігання та усунення несприятливих для підприємства явищ, шляхом імплементації спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і допомагають не лише зберегти, а й збільшити ринкову частку. Вагому роль у цьому займає підрозділ маркетингової діяльності як основний інструмент зовнішньої взаємодії компанії [1, с. 13-15].

Антикризове управління маркетинговою діяльністю фокусується на розширенні поточних ринків збуту і пошуку нових каналів; зміцненні репутації

бренду та підвищені його позитивного іміджу; оптимізації витрат; адаптації продукції чи послуг відповідно до змінених запитів споживачів. Ефективна реалізація цих цілей зазвичай передбачає, по-перше, проведення детального маркетингового дослідження ринку з оцінкою тенденцій розвитку та ризиків; з аналітикою змін в поведінці та потребах споживачів і виокремленням факторів впливу; з аналізом конкурентів (їх частки ринку, цінової та товарної політики) тощо. По-друге, оцінюються бізнес-процеси всередині компанії та виокремлюються маркетингові можливості, а саме: переглядається асортимент на актуальність та прибутковість; оцінюються ефективність рекламних кампаній, каналів збуту, комунікацій. На цьому ж етапі в загальному описуються сильні сторони, унікальність бренду, прогнозується його можливий успіх на інших ринках (наприклад, вихід на іноземний ринок компанії «Нова Пошта»). Далі на основі зібраних даних відбувається коригування поточного чи розробка нового маркетингового комплексу, що, відповідно, включає стратегії просування, позиціювання та комунікацій, товарно-цінову пропозицію, канали збуту та інструменти розповсюдження (рис. 1).

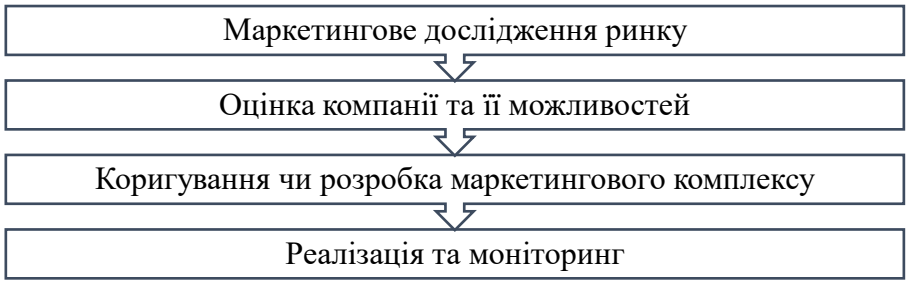


Рис. 1. – Етапи реалізації антикризового управління маркетинговою діяльністю.

Джерело: складено автором за даними [2, с. 225-226; 3, с. 749-750]

Важливими факторами успішності антикризового управління маркетинговою діяльністю є своєчасність діагностування та реагування, точність задіяних даних і постійний додатковий моніторинг ключових показників ефективності [2, с. 225-226; 3, с. 749-750].

Одним з найуспішніших прикладів антикризового управління маркетинговою діяльністю є «Monobank». Це український бренд АТ «Універсал Банк» - необанк і мобільний застосунок, якому вдалося на початку повномасштабного вторгнення не лише зберегти власні позиції на ринку, а й збільшити їх на 30%. Його інструментом стала заміна стандартної реклами на комунікації: де співзасновник відкрито говорить про невдачі, виклики та перемоги; де, замість довгих очікувань та стандартизованих відповідей, користувачі, звертаючись в техпідтримку, отримують оперативні персональні рішення з доступним поясненням та крихтою гумору. Крім того, компанія

активно демонструє власну соціальну відповідальність, як шляхом прямої підтримки, так і через впровадження допоміжних фандрейзингових ініціатив (сервіс «банка») [4].

Отже, маркетингова діяльність є невід'ємним елементом антикризового управління не лише для подолання несприятливих явищ, а й для відкриття нових можливостей розвитку. Проте це вимагає гнучкості та відкритості, етичності («маркетинг із людським обличчям»), інноваційних рішень та творчого підходу на базі попереднього дослідження.

Список використаних джерел:

1. Багорка О. М., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч.посіб./ – Дніпро: Пороги, 2021.- 340 с. URL: https://surl.li/ujezse

2. Ларка Л. Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Т. 1, № 6. С. 224–227. URL: https://surl.li/alasbp

3. Попова А. Антикризове управління підприємством: маркетинговий аспект. Наративи сучасної України у світовій геополітиці : Міжнар. науково-практ. конф., Київ, 2023. С. 748–750. URL: https://orientalstudies.knlu.edu.ua/assets/files/-22023_05_18.pdf#page=748

4. Заражевська С. Monobank за рік збільшив клієнтську базу на 30%. На чому заробляв фінтех-проєкт у 2022 році –Forbes.ua. URL: https://surl.li/qvcozb

УДК 658.8:338.242:677.5

Кононова Є.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Храпкіна В.В.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

АДАПТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Легка промисловість, зокрема виробництво одягу, в Україні особливо вразлива до зовнішніх впливів через залежність від стабільних ланцюгів постачання, трудомісткість і обмеженість фінансових ресурсів. З початком повномасштабної війни галузь зіткнулася з низкою серйозних проблем: загроза безпеки, порушення логістики, скорочення платоспроможного попиту, відтік кадрів, зміна споживчих очікувань.

Аналіз статистичних даних підтверджує, що навіть у найскладніший період малий бізнес у сфері виробництва одягу демонструє ознаки адаптаційної стійкості (табл. 1.).

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності малих підприємств у сфері виробництва одягу [1].

Рік	Кількість діючих підприємств, од.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб
2018 р.	10115	4060465,2	3829434,3	2853499,1	13007	12746
2019 р.	10168	4151432,4	4406324,1	3103520,9	11788	11119
2020 р.	10455	5129775,3	4948142,1	4074359,9	12633	12347
2021 р.	10567	5079593,6	4815567,7	3927096,8	11720	11328
2022 р.	9745	4859722,6	4799455,5	3857698,3	8847	8663
2023 р.	8929	7246000,7	7500992,6	5438689,4	8494	8100

Початок повномасштабної війни у 2022 р. призвів до зменшення кількості діючих підприємств на 7,8% та скорочення числа найманих працівників на 23,5%. Водночас обсяги виробництва знизилися лише на 0,3%, що свідчить про високу гнучкість бізнесу в частині оптимізації витрат і збереженні ключових функцій.

У 2023 р. спостерігалася позитивна зміна: незважаючи на подальше скорочення підприємств (на 8,4%), обсяг виробленої продукції зріс на 56,3%. Рентабельність у 2024 р. зросла до 3,1%, що, хоча і залишається на помірному рівні, є свідченням відновлення після складного 2022 р.

Ці дані свідчать про те, що малі підприємства змогли оперативно адаптуватися до нових умов, перебудувати виробничі процеси та змінити маркетингові стратегії відповідно до змін попиту, що сприяло формуванню адаптивної моделі (рис. 1).

Швейна галузь України демонструє значну адаптаційну стійкість у кризові періоди. Комунікаційна політика, позиціонування продукції, дистрибуція і цінова стратегія перебувають у постійному процесі коригування відповідно до змін ринкового середовища. Війна стала каталізатором змін не лише в економічних аспектах, але й у парадигмі споживчої поведінки. Тренди та імідж поступилися місцем пріоритетам утилітарності, універсальності, локального походження та моральної відповідності бренду цінностям клієнта. Споживачі стали більш раціональними та усвідомленими у своєму виборі. Зокрема, зростає значення локальних брендів, орієнтованих на довіру, етичність та прозорість. Особливої ваги набуває емоційний чинник – здатність бренду «говорити мовою клієнта», розуміти його потреби та реагувати на суспільні події.

Рис. 1. – Ключові елементи маркетингової адаптації малого бізнесу у сфері виробництва одягу під час війни [розроблено автором].

Малий бізнес активно використовує інструменти цифрового маркетингу (аналіз трафіку, таргетовану рекламу, контент-стратегії, UGC). Оптимізація контенту для різних сегментів дозволяє досягати високого рівня персоналізації. Соціальні мережі стали не лише вітриною, а й повноцінним майданчиком для збору аналітики, тестування гіпотез та взаємодії з аудиторією.

Малі підприємства у швейному бізнесі дедалі частіше орієнтуються на соціальний капітал (мережі довіри, локальні спільноти, мікроінфлюенсерів). Бренди апелюють до спільної ідентичності, проявляючи емпатію, відкритість, готовність підтримувати, що допомагає формувати лояльності через залучення.

Отже, зважаючи на нестабільність і непередбачуваність сучасного світу, адаптивні маркетингові стратегії малого бізнесу в умовах війни стануть не лише тимчасовою реакцією на кризу, а сталим стандартом дії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua.

2. Мащак Н., Чечикова О. Аналіз ринку одягу та взуття України в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-58.

УДК 339.144: 658.153

Корольков В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Шумельна Н.А.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Запорізька політехніка"

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ, ОНОВЛЕННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основні виробничі фонди є ключовим елементом матеріально-технічної бази будь-якого підприємства, який визначає його виробничу потужність, ефективність і конкурентоспроможність. Раціональне управління основними виробничими фондами є необхідною умовою для досягнення високих економічних результатів, зниження витрат на виробництво та забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливо актуальним є питання ефективного управління основними фондами в контексті відновлення та модернізації виробничих потужностей після війни, для підприємств що зазнали руйнувань внаслідок влучань після обстрілів.

Основними характеристиками основних фондів є їх первина вартість, амортизація та залишкова вартість. Додатковою характеристикою є дата вироблення, що є основою для визначення морального зносу.

Крім вартісної оцінки основні засоби є основою технологій, що формують технологічну базу підприємства. Також основні засоби формують структурний капітал підприємства, який є складовою інтелектуального капіталу [1].

Основні засоби – це матеріалізація знань, які були накопичені суспільством на час створення основних засобів. При їх створені були застосовані об'єкти права інтелектуальної власності. Чим більш об'єктів права інтелектуальної власності було використано при створенні основних засобів, тім більш високотехнологічним є даний вид основних засобів.

Високотехнологічні основні засоби, що використовують мікропроцесорну техніку і мають можливість програмування, також не можуть експлуатуватися без програмного забезпечення, яке формує нематеріальні активи підприємства.

Придбання основних засобів фактично визначає придбання і засвоєння технологій, які забезпечуються даним видом основних засобів.

Додаткової особливістю основних засобів є їх орієнтація на використання специфічних матеріалів, а також інструментів.

Придбання основних засобів завжди формує множину технологій, але одночасно створює обмеження для застосування нових, більш високих технологій. Швидкість змін технологій зумовлює моральне старіння основних засобів. Тобто, для переходу на нові, більш сучасні технології, необхідним є придбання нових основних засобів і знищення, або продаж основних засобів, які ще не відпрацювали свій ресурс, але морально застарілі. Таке обладнання може бути продано іншим компаніям, які задовольняє використання застарілого обладнання. У цьому випадку економічним регулятором успішності операції купівлі-продажу є ціна. Якщо застаріле обладнання буде придбано по значно нижчої ціні, то, відповідно, витрати на його амортизацію будуть значно нижчими, що знижує собівартість виробленої продукції.

В випадку втрати обладнання і основних засобів в результаті руйнування підприємств за наслідками ракетних обстрілів і бомбардувань облік втраченого обладнання є основою для визначення втраченої вигоди підприємства. Обсяги втраченої вигоди можуть бути представлені для компенсації у випадку виплати репарацій агресором, який розв’язав війну. З юридичної практики вирішення такого питання хоч і можливо, але мало ймовірне. Не зважаючи на це все втрачене має бути зафіксовано і підтверджено торгово-промисловою палатою.

З іншого боку, для відновлення втрачених технологій доцільним є придбання нового високотехнологічного обладнання.

Отже, питання використання і оновлення основних засобів потребує всебічного вивчення у кожному окремому випадку. Але слід враховувати, що придбання нового високотехнологічного обладнання сприяє впровадженню принципово нових технологій, які дозволяють виготовляти нову високотехнологічну продукцію. Тому обов’язковим є попереднє маркетингове дослідження і визначення нового продукту. А придбання нового обладнання також потребує попередню підготовку людського капіталу для можливості ефективного використання нового високотехнологічного обладнання.

Список використаних джерел:

1. Корольков В.В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А.Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. Ефективна економіка. *2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529 DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71*

УДК 005.511-043.86“364”

Kopchak Yu. S.,
Candidate of Economic Sciences (Ph.D.), docent,
Associate Professor at the Department of Management and Marketing,
Berezanska Ya. V.,
Student of the Bachelor's degree program,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

EMERGING PARADIGMS OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF WARTIME CONDITIONS

Management is one of the most important factors in the operation and development of enterprises in modern conditions. It is clear that the classical classical management methods of the industrial society have become outdated, and a new type of management culture and organization is emerging, which scholars refer to as flexible management.

The shift in the global economy towards rapid development and practical application of digital technologies has created a new model of economic relations and led to significant changes in management activities. A further exacerbating factor for the process of change in Ukraine has been the war, which has caused substantial shifts in management across various sectors. It has forced enterprises to quickly adapt to an extremely unstable environment. The focus of management has shifted toward rapid decision-making and increased flexibility.

An important change is the integration of technologies into management practice. The modern VUCA environment, combined with the processes of digital transformation in the economy and society, is leading to fundamental changes in management. In the new management concept, intangible information resources, rather than material ones, are coming to the forefront among the factors of production. Influenced by digital technologies, a new paradigm in the science of management is being formed. Technological shifts in the management field significantly affect the formation of this new paradigm, as, for example, artificial intelligence and new technologies (virtual assistants, chatbots) can perform a substantial portion of a manager's functions.

According to K. Andriushchenko, in recent years, "an evolution and transformation of basic management concepts has taken place: financially-oriented management, marketing management, quality management (process-oriented management), and knowledge management (cognitive management)" [1]. This suggests the necessity of rethinking the role of modern management in the context of the emergence of a digital economy.

Digital tools and platforms have become essential for supporting operations, especially in sectors where remote work has become the only option. Technologies such as cloud computing, advanced cybersecurity measures, and mobile communication platforms are fundamental components of management strategies, enabling teams to work effectively even in decentralized environments.

Today, we observe the widespread use of the term "digital economy," which was introduced by D. Tapscott based on "digital technologies"—new technologies that revolutionize the economy [2].

In the future, automating routine functions will free up managers' time to focus on strategic issues, the content of which will also undergo changes. In the broadest sense, the process of 'digitization' is usually understood as a socio-economic transformation initiated by the mass implementation and adoption of digital technologies, i.e., technologies for creating, processing, exchanging, and transmitting information [1].

Changes in management under the pressure of war significantly affect the innovative security of companies. One of the key aspects of management during wartime is enhancing innovative security. Innovation in such conditions requires management to have the ability to make quick decisions, respond to rapid changes in the market environment, and find creative ways to solve problems.

An important role in establishing sustainable management within an enterprise is played by the formation of a resilient corporate culture. This culture should be based on flexibility, openness to innovation, and a willingness to take risks. Leadership and teamwork become the foundation for mobilizing resources and the energy of employees, directed toward innovation and the search for new opportunities for growth. Another aspect is the integration of technological innovations, which can help ensure business security and efficiency during wartime. Such integration requires not only technical knowledge but also a strategic vision for the enterprise's development under new conditions.

Thus, it can be concluded that modern management, which is rapidly transforming into digital management as a new paradigm for the development of the contemporary economy, serves as a tool for implementing innovations across various sectors of the national economy. It is also important to note that the concept of professional management competencies underpins the digital skills of employees.

Today, in addition to critical thinking, emotional intelligence, creativity, and the ability to manage people, candidates for managerial positions need media literacy, cognitive flexibility, and digital thinking. Managers must continually seek ways to ensure stability, adaptability, and innovative effectiveness within their organizations to withstand the challenges of war and strengthen their market positions.

References:

1. Andriushchenko K. A. (2010). Formuvannia suchasnoi kontseptsii systemy menedzhmentu znan v orhani-zatsiiakh. Ahrosvit, (15), 27–29.

2. Nikitenko V. A., Voronkova V. H., Andriukaitiene R., Oleksenko R. I. The crisis of the metaphysical foundations of human existence as a global problem of post-modernity and the ways of managerial solutions // Propósitos y Representaciones. 2021. Jan, 9 (1). P. 928. DOI: 10.20511/pyr2021.v9nSPE1.928

3. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020. Retrieved April 9, 2025, from https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf

УДК 005.322:004.8

Кузик Л.А.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: Щетініна Л.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Майбутнє кожної організації залежить від здатності її лідерів відповідати викликам, поставленим сучасними технологічними інноваціями. Генеративний штучний інтелект на ринку трохи більше двох років, проте останні дослідження показують, що ШІ докорінно змінює робоче середовище – покращує продуктивність та ефективність працівників, зменшуючи час виконання задач втричі. Більше 60% опитаних бачать безпосередній вплив на збільшення прибутковості організацій, які використовують ШІ. [1] У контексті глобалізованого світу, де технологічні зміни відбуваються з неймовірною швидкістю, штучний інтелект (ШІ) стає новим викликом для лідерів. Він змушує їх адаптуватися до нових реалій, в яких ШІ може виконувати не лише аналітичні завдання, але й брати на себе ролі, що раніше вважались виключно людськими.

У епоху штучного інтелекту (ШІ) роль лідерів трансформується з управління людьми на управління системами і процесами, що інтегрують ШІ. Поширення ШІ вимагає від лідерів нові навички та підходи до управління, зокрема розуміння того, як поєднати людський та штучний інтелект для досягнення найкращих результатів**.** Для того, щоб ефективно навігувати в робочому середовищі в еру ШІ лідерам критично необхідне розуміння нових технологій, їх потенціалу та впливу на бізнес та управління персоналом. Саме тому вкрай важливою є готовність лідерів навчатися та перенавчатися, щоб встигати за швидким розвитком ШІ. Знання ШІ дозволить лідерам ефективно

управляти змінами, адаптуватися до нових технологій та впроваджувати їх у своїх командах та організаціях. [2]

Для ефективної інтеграції ШІ в організаціях лідери мають перестати його боятися, адже не зважаючи на те, що працівники вбачають позитиви в прийнятті управлінських рішень ШІ, люди все ще хочуть, щоб ними керували такі ж люди. [3] Лідерам варто усвідомити та прийняти усі позитиви, які вони отримають від використання ШІ. Це і покращення комунікацій, і ефективніша колаборація, і усунення особистих упереджень у прийнятті рішень, наприклад, щодо ідентифікації потенціалу працівників та плануванні їх кар'єри. ШІ допоможе лідерам зосередитися на стратегічному мисленні та інноваціях, мінімізуючи час, витрачений на рутинні завдання. А також відкриє можливості для персоналізованого розвитку особистих лідерських навичок, адаптуючи навчання до індивідуальних потреб кожного лідера. [5]

Важливість ШІ для підвищення продуктивності та ефективності як лідера так і працівників є безперечною, однак вона супроводжується занепокоєннями щодо етичних стандартів, конфіденційності, безпеки даних. Забезпечення етичного та справедливого використання технологій вимагає від лідерів обізнаності про пов'язані із ШІ етичні дилеми, інклюзивність та соціальну відповідальність. Ефективне управління ризиками, пов'язаними з безпекою даних та конфіденційністю, стає ключовим аспектом лідерства в епоху ШІ, де лідери мають гарантувати захист інформації та відповідність використання даних вимогам законодавства та корпоративним політикам. [4]

Важливо зазначити, що управління командами в епоху ШІ вимагає від лідерів підвищеної уваги до мотивації, координації та розвитку співробітників, особливо в умовах, де ШІ інтегрований у повсякденні процеси та виконує рутинні та аналітичні завдання. Водночас лідерам необхідно забезпечити прозорість в процесах прийняття рішень, що включають ШІ, щоб підтримувати довіру до технологій та власних рішень серед працівників.

Разом з тим, лідерам необхідно зберігати баланс між використанням ШІ та людськими судженнями, щоб уникнути надмірної залежності від технологій. Технології, хоч і які іноваційні, не можуть повністю замінити людське співчуття та інтуїцію. Важливість емоційного зв'язку між лідером та командою не може бути знецінена в еру ШІ, адже саме емоційна складова сприяє згуртованості та мотивації персоналу. Лідер, здатний враховувати емоційні потреби своїх підлеглих, може ефективніше керувати змінами та кризовими ситуаціями. Такий підхід допомагає підтримувати моральний дух та лояльність в команді, забезпечуючи більш стійкі та позитивні робочі відносини. Адже попри усі позитиви, які привносить в управління персоналом ШІ, це не завжди допомогатиме лідерам ставати більш досконалішими. Використання ШІ,

зменшуючи персональний контакт між лідером та його послідовниками, може іноді навіть поглибити проблеми лідерства. [8]

У період невизначеності та стрімких змін лідери не можуть дозволити собі чекати на ідеальні умови для прийняття рішень. Роль лідера полягає у здатності збалансувати короткострокові бізнес-результати та довгострокову цінність для працівників. Deloitte визначає це як "рівняння людської продуктивності", де ефективність організацій залежить від поєднання людських і бізнес-цілей. Лідерство, яке орієнтоване виключно на фінансові показники або ж тільки на добробут працівників, не є повноцінним. Справжнє лідерство в епоху ШІ — це прийняття рішень, що одночасно враховують інновації, добробут, стабільність і розвиток. У цьому контексті важливо розвивати навички якісного прийняття рішень в умовах неоднозначності, що включає оцінку ризиків, роботу з вірними даними та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. [11]

Отже, в еру ШІ лідерам варто відкрито приймати зміни, які він приносить і використовувати його позитивні аспекти в лідерстві. Водночас варто бути уважними щодо ризиків та етичних дилем. Вочевидь, ШІ є ефективним інструментом, але використовуючи його на практиці, варто пам'ятати слова Пітера Друкера «Менеджмент – це мистецтво робити речі правильно. Лідерство – це мистецтво робити правильні речі»

Список використаних джерел:

1. Freshworks Inc. Global AI Workplace report. 2024. URL : https://surl.li/cgmdjg

2. Odilov S. AI Leadership: Why AI Is Every Leader's Responsibility. 2024. URL : https://www.forbes.com/sites/sherzododilov/2024/07/14/ai-leadership-why-ai-is-every-leaders-responsibility/

3. Hougaard R., Carter J., Stembridge R..The Best Leaders Can't Be Replaced by AI Harvard Business publishing. 2024. URL : https://hbr.org/2024/01/the-best-leaders-cant-be-replaced-by-ai

4. Uddin, A. The Era of AI: Upholding Ethical Leadership. Open Journal of Leadership. 2023. v.12, P. 400-417. doi: 10.4236/ojl.2023.124019.

5. Madanchian M., Taherdoost H., Vincenti M., Mohamed N..

6. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence,Procedia Computer Science. 2024. V.235. P. 2101-2111. URL : https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199.

7. Тимошенко. В. (2024). Лідерство в умовах суспільних трансформацій. Економіка та суспільство, (59). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-92

8. Мушинський, О. (2024). Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. Економіка та суспільство, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-5

9. Лаурітцен П. Мистецтво лідерства в епоху штучного інтелекту. 2023. URL : https://www.management.com.ua/ld/ld038.html

10. Deloitte. Global Human Capital Trends. 2025. URL : https://surli.cc/havrlq

УДК 338.48 : 339.138

Кулиняк І.Я.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»

МАНІПУЛЯТИВНІ ТЕХНІКИ В ТУРИСТИЧНОМУ МАРКЕТИНГУ: ВПЛИВ НА ВИБІР СПОЖИВАЧІВ

Сучасний туристичний маркетинг активно використовує не лише традиційні рекламні стратегії, а й більш витончені психологічні методи впливу на споживачів. Одним із таких напрямків є нейромаркетинг – наука, що вивчає, як мозок реагує на маркетингові стимули та як ці реакції можна використовувати для впливу на вибір клієнтів [1; 2].

Туристичний маркетинг активно використовує різноманітні маніпулятивні техніки, які впливають на підсвідомість споживачів та формують їхній вибір. Одним із найпоширеніших методів є створення ілюзії дефіциту, коли туристичні компанії штучно обмежують кількість доступних пропозицій. Наприклад, сайти бронювання готелів часто показують повідомлення «Залишилося лише 2 номери за цією ціною!», що спонукає клієнта ухвалювати рішення швидко, не маючи часу на обдумування та порівняння альтернатив.

Ще однією ефективною маніпуляцією є використання соціального доказу. Бренди розміщують рейтинги, відгуки та статистику на кшталт «99% туристів рекомендують цей готель», що змушує людей довіряти колективній думці. Часто ці відгуки є модифікованими або навіть створеними штучно, але вони справляють значний психологічний вплив, оскільки люди зазвичай схильні орієнтуватися на поведінку інших.

Особливу роль у туристичному маркетингу відіграє емоційний вплив. Рекламні кампанії активно використовують красиві зображення пляжів, розкішних курортів і щасливих туристів, створюючи ідеалізовану картину подорожі. Використання слоганів на кшталт «Мрії стають реальністю!» або «Відчуйте справжній рай!» сприяє формуванню бажання отримати цей досвід.

Водночас реальні умови можуть відрізнятися від рекламних зображень, але емоційний ефект уже зіграв свою роль.

Ще одним потужним маніпулятивним інструментом є праймінг – техніка, коли увага клієнта свідомо спрямовується на вигідні аспекти пропозиції, а недоліки залишаються в тіні. Наприклад, туристичні сайти можуть показувати лише найкращі фотографії номерів або ж акцентувати увагу на низькій початковій ціні туру, приховуючи додаткові платежі, які з'являться пізніше. Це створює враження вигідної пропозиції, хоча насправді її кінцева вартість може значно зрости.

Сучасні туристичні сервіси також широко використовують персоналізацію пропозицій, що є ще однією формою маніпуляції. Завдяки аналізу пошукових запитів і поведінки користувача система може запропонувати йому «ексклюзивну» знижку на напрямок, який він вже розглядав. Це створює ілюзію унікальної можливості, хоча насправді аналогічні пропозиції можуть бути доступні і для інших клієнтів.

У туристичній індустрії нейромаркетингові техніки активно використовуються для формування позитивного емоційного сприйняття брендів, стимулювання бажання подорожувати та впливу на ухвалення рішень споживачами [1; 2]. Одним із ключових аспектів нейромаркетингу є вплив на підсвідомість за допомогою візуальних, аудіальних та сенсорних стимулів. Наприклад, яскраві зображення екзотичних курортів, просторих готельних номерів і щасливих людей викликають активацію центрів задоволення в мозку. Це сприяє виробленню дофаміну – гормону, що викликає відчуття радості та мотивацію до дії. Саме тому туристичні компанії використовують емоційно заряджені відеоролики та рекламні фото, які пробуджують мрії про ідеальний відпочинок.

Кольори в туристичному маркетингу впливають на емоції споживачів і їхні рішення. Синій викликає довіру та асоціюється з небом і морем, тому часто використовується туристичними платформами. Червоний створює ефект терміновості («Гаряча пропозиція!»), а жовтий та помаранчевий асоціюються з теплом, пригодами та бюджетними подорожами. Білий і чорний застосовуються в преміальному сегменті для підкреслення розкоші. Завдяки продуманому використанню кольорів бренди можуть підсилювати бажання подорожувати та стимулювати швидкі рішення [3].

Також важливим інструментом є використання аудіальних стимулів. У туристичних рекламних роликах часто застосовують спокійну музику, звуки моря або пташиний спів, що викликає в мозку приємні асоціації. Такі звуки можуть активувати певні ділянки, пов'язані зі спогадами та уявленнями про відпочинок, що підвищує бажання придбати туристичну послугу.

Туристичні компанії використовують широкий спектр маніпулятивних технік, щоб стимулювати попит і прискорювати ухвалення рішень. Розуміння цих механізмів допомагає людям ухвалювати більш усвідомлені рішення та не піддаватися імпульсивним покупкам під впливом маркетингових маніпуляцій.

Список використаних джерел:

1. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Вплив на прийняття рішень споживачів на ринку туристичних послуг за допомогою технологій нейромаркетингу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 2. doi: 10.25313/2520-2294-2022-2-7892.

2. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Коваль С.О. Соціологічне дослідження сприйняття респондентами впливу технологій нейромаркетингу під час туристичної подорожі. Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 25-31. doi: 10.37320/2415-3583/23.5.

3. Жигало І.І. Використання кольору в рекламі: психологічні аспекти впливу на споживачів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. №5 (322). С. 146-151. doi: 10.31891/2307-5740-2023-322-5-24.

УДК 614.23.25:352.07

Посилкіна О.В.,
доктор фармацевтичних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
Куций Д. В.,
здобувач вищої освіти,
Національного фармацевтичного університету

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Актуальність дослідження концепції управління змінами в закладах охорони здоров'я (ЗОЗ) обумовлена стрімкими темпами реформування галузі, використанням нових моделей фінансування, впровадженням інформаційних систем з надання медичних послуг та зростаючими вимогами до якості медичної допомоги з боку пацієнтів. Ефективне управління змінами стає для ЗОЗ критично важливою здатністю для забезпечення ефективного функціонування в умовах зростаючої конкуренції на ринку медичних послуг та невизначеності бізнес-середовища.

В умовах активного розвитку цифрових технологій та реформування системи охорони здоров'я України для ЗОЗ особливого значення набуває розробка та реалізація стратегії впровадження цифрових технологій. Одним з ключових елементів цієї стратегії є впровадження сучасної медичної інформаційної системи (МІС). Вона має забезпечувати автоматизацію всіх основних бізнес-процесів закладу, включаючи ведення електронних медичних карт, облік медичних послуг, управління ресурсами, формування звітності.

Важливим напрямком є також розвиток телемедицини, яка дозволяє надавати консультативну допомогу пацієнтам дистанційно, проводити консиліуми з колегами з інших медичних закладів, забезпечувати безперервне навчання персоналу. Це особливо актуально для надання медичної допомоги пацієнтам з віддалених районів.

Стратегія цифровізації діяльності ЗОЗ передбачає створення єдиного інформаційного простору закладу, який забезпечує інтеграцію всіх інформаційних систем та швидкий обмін даними між підрозділами. Вона також має передбачати розвиток електронних сервісів для пацієнтів: онлайн-запис на прийом, особистий кабінет пацієнта, можливість отримання результатів досліджень в електронному вигляді, система інформування про призначені процедури та прийом ліків тощо.

Особливе значення має і впровадження систем підтримки прийняття клінічних рішень, які базуються на технологіях штучного інтелекту. Вони дозволяють підвищити точність діагностики, оптимізувати вибір методів лікування, зменшити ризик лікарських помилок.

Важливим напрямком є розвиток цифрових систем моніторингу стану пацієнтів. Це включає використання відповідних пристроїв для контролю життєвих показників, систем дистанційного моніторингу хронічних захворювань, автоматизованих систем оповіщення про критичні стани.

Стратегія передбачає також впровадження систем управління якістю медичної допомоги на основі цифрових технологій. Це дозволяє автоматизувати процеси контролю якості, проводити аналіз великих даних для виявлення проблемних зон, оптимізувати клінічні процеси.

Для успішної реалізації стратегії впровадження цифрових технологій в ЗОЗ важливе значення має визначення чітких критеріїв оцінки її ефективності. Вони мають охоплювати різні аспекти діяльності закладу та дозволяти об'єктивно оцінити результати впроваджених змін. Запропонована система критеріїв оцінки стратегії впровадження цифрових технологій в ЗОЗ наведена в табл. 1.

Отже, впровадження цифрових технологій в ЗОЗ має здійснюватися в тісній співпраці з усіма зацікавленими сторонами, включаючи медичний

персонал, пацієнтів, партнерів, органи управління охороною здоров'я тощо. Важливою умовою досягнення ефективності впроваджуваних в ЗОЗ змін є належне організаційне і ресурсне забезпечення.

Таблиця 1

Запропонована система критеріїв оцінки стратегії впровадження цифрових технологій в ЗОЗ

Критерій	Формула розрахунку	Бажане значення критерію
Рівень автоматизації бізнес-процесів ($А_{бп}$)	$А_{бп} = \frac{К_а}{К_з}$, де $К_а$ – кількість автоматизованих бізнес-процесів, $К_з$ – загальна кількість бізнес-процесів	1
Доступність цифрових сервісів для пацієнтів ($Д_{цс}$)	$Д_{цс} = \frac{К_{дцс}}{К_{рцс}}$, де $К_{дцс}$ – кількість доступних пацієнтам цифрових сервісів, $К_{рцс}$ – кількість існуючих цифрових сервісів	1
Ефективність використання інформаційних систем ($Е_{іс}$)	$Е_{іс} = \frac{\Delta О_р}{К_{вкл}}$, де $\Delta О_р$ – зміна результату (збільшення доходу, прибутку, кількості пацієнтів, зменшення часу на черги, зниження трудомісткості процедури (як адміністративної, так і лікувальної) і т. д.), $К_{вкл}$ – вкладений капітал на впровадження інформаційної системи, грн	Окремі рівні для різних результатів: збільшення доходу, прибутку, кількості пацієнтів: > 1
Рівень цифрових компетенцій персоналу ($Р_{цк}$)	$Р_{цк} = \frac{\sum_1^m К_{фцк}^m}{m \times К_{нцк}}$. де m – чисельність персоналу, чол, $К_{фцк}^m$ – фактична кількість цифрових компетенцій у m-того працівника, К_нцк – кількість необхідних цифрових компетенцій у працівника за нормативом	1
Економічна ефективність впроваджених рішень (NPV)	$NPV = \frac{ГП}{(1+i)^n}$, де ГП – грошовий потік, грн; i – ставка дисконту, n – рік реалізації проекту	> 0
Задоволеність пацієнтів якістю цифрових сервісів ($З_{цс}$)	$З_{цс} = \frac{К_{пзцс}}{К_{пцс}}$, де $К_{пзцс}$ – кількість пацієнтів, задоволених якістю цифрових систем, $К_{пцс}$ – кількість пацієнтів, що користуються цифровими системами закладу	1

Джерело: власна розробка

УДК 338 22 02 14

Лінькова О.Ю.,
Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»,
Ліньков О.О.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

МЕНЕДЖМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Дослідження проблеми менеджменту сталого розвитку визначається необхідністю переходу до збалансованого та відповідального підходу до ведення бізнесу, який сформовано глобальними екологічними викликами, змінами вимог споживачів, новими ринковими можливостями, конкурентними перевагами, законодавчим регулюванням, потребами якісного відновлення України (інфраструктури, промисловості).

Дослідженням питань менеджменту сталого розвитку займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені: аналіз концепції сталого розвитку в різних проявах (фінансовому, бізнес, виробничому); роль цифровізації та штучного інтелекту; роль культурної сталості; стратегії сприйняття стійкості та вплив на навколишнє середовище; розвиток стійких розумних міст; сталий розвиток на місцевому рівні; концепція активного відновлення екосистем і створення стійких спільнот; інтеграція регенеративних практик на кожному етапі управління проектом; регенеративне мислення; залучення зацікавлених сторін до ініціатив з відновлення; стратегії впровадження принципів циркулярної економіки в проекти [1-8]. При цьому недостатня увага приділяється специфіці бізнес середовища у впровадженні концепції сталого розвитку.

Менеджмент сталого розвитку передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку з усіма аспектами діяльності організації та спрямований на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями організації.

Концепції сталого розвитку: потрійного результату; корпоративної соціальної відповідальності; циклічної економіки; взаємодії бізнесу, уряду та науки; стійких міст. Моделі сталого розвитку: модель сталого розвитку ООН; міжнародний стандарт звітності про сталий розвиток; модель ISO 26000 – міжнародний стандарт з соціальної відповідальності. Взаємодія різних концепцій і моделей сталого розвитку формує систему управління ресурсами, інноваціями, стратегіями розвитку.

Сучасну специфіку бізнес-середовища характеризує: прискорення змін в технологіях, споживчих уподобаннях, регуляторних вимогах; зростання невизначеності через геополітичні конфлікти, економічні кризи, кліматичні зміни; зміна підходів до управління бізнесом з використанням штучного інтелекту, великих даних, блокчейну, інтернету речей; одночасна робота компаній на глобальних і локальних ринках; впровадження екологічних, соціальних, управлінських стандартів щоб відповідати очікуванням споживачів і інвесторів; посилення конкуренції; поширення міжкультурних комунікацій; гібридна робота; пошук нових моделей бізнесу; прийняття управлінських рішень на основі аналітики даних, машинного навчання, прогнозних моделей; орієнтація на клієнта.

Пропонуємо стратегії менеджменту сталого розвитку, які максимально враховують особливості бізнес-середовища: інтеграція принципів сталого розвитку та циклічної економіки в стратегічне планування; поширення соціальної відповідальності; управління екологічними, соціальними та управлінськими ризиками; поширення корпоративної культури сталого розвитку. Реалізація стратегій менеджменту сталого розвитку потребує: переходу від короткострокового до довгострокового системного мислення; дотримання принципів етичного лідерства; розширення співпраці та соціальної відповідальності; впровадження нових бізнес-моделей; поширення цифрових технологій.

Отже, ефективний менеджмент сталого розвитку реалізується через адаптацію організацій до змін, інтеграцію нових технологій, впровадження нових підходів до управління.

Список використаних джерел:

1. Лінькова О.Ю. Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації. Монографія . 2021. ФОП Секішова Т.Є. 134 с.

2. Остервальдер А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель: Переклад з англійського. Харків: Наш Формат, 2023. 288 с.

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 22/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 13.03.2025).

4. Bertagnolli F. Lean Management. Introduction and In-Depth Study of Japanese Management Philosophy. Springer: Fachmedien Wiesbaden. 2022. 449 p.

5. Lean Management Solutions for Contemporary Manufacturing Operations: "applications in the Automotive Industry. Singapjre: Bentham Science Publishers Pte. Limited. 2021, 120 p.

6. Management for Sustainable Development: Integrating Social, Economic, and Environmental Goals. Vishal Jain, Amit Mittal. 1st Edition, Kindle Edition. Apple Academic Press. 2024. 456 p.

7. Sustainable Governance in B Corps (Routledge Focus on Business and Management). Patrizia Gazzola, Matteo Ferioli. 1st edition. Routledge. 2024. 110 p.

8. Sustainable Project Management: The GPM Practice Guide. Joel Carboni, William Duncan, Michael Young, Michael Pace. 3rd edition. GPM Global. 2024. 209 p.

УДК 658:331.011 (045)

Лозінська Т.Б.,
здобувач вищої освіти,
Посилкіна О.В*.*
доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ТЕОРІЙ ЛІДЕРСТВА

Питання лідерства в сучасних умовах набуває особливої актуальності через постійно зростаючу потребу у висококваліфікованих менеджерах, які зможуть скерувати й організувати діяльність компаній так, щоб ті займали лідируючі позиції на ринку. Володіння лідерськими якостями дає менеджеру можливість розкривати потенціал всього колективу, йти до визначеної мети та пропонувати зміни, які будуть сприйняті співробітниками, і справлятимуть позитивний ефект на діяльність компанії. Вітчизняні компанії сьогодні особливо потребують керівників, які є лідерами, адже ефективне делегування повноважень, впровадження інновацій, залучення інвесторів – це важливі завдання для менеджерів, які в умовах нестабільної економічної ситуації, значних викликів і ризиків мають бути надзвичайно цілеспрямованими, мобільними та передбачливими, на що здатний лише справжній лідер.

На сьогоднішній день сформовано значну кількість теорій лідерства [1]: теорія соціального обміну; теорія людських ролей; теорія харизматичного лідера; інтерактивна теорія; синтетична теорія; ситуативна теорія; теорія рис; поведінковий підхід; адаптивний підхід; системна теорія.

Як показав проведений аналіз, автори наведених теорій часто змішують поняття підхід, група теорій, концепція, внаслідок чого, запропоновані ними класифікації малоінформативні. За нашою думкою, більш обґрунтованою є класифікація теорій лідерства, побудована на підставі їх об’єднання у групи за

концепціями: особистісна, поведінкова, ситуаційна, системна. А такі концепції, як: концепція харизматичного лідерства [2], концепція перетворювального лідерства або лідерства для змін [2], теорія рис [3], теорія емоційного інтелекту [3], ціннісні теорії лідерства [3] із класифікаційного переліку пропонується видалити з врахуванням причин, наведених в табл. 1.

Таблиця 1

Пояснення щодо концепцій лідерства, не включених до переліку

Концепція	Причини видалення концепції із класифікаційного переліку
1	2
Концепція харизматичного лідерства	Включена до особистісної концепції, тому що харизма – риса лідера
Концепція перетворювального лідерства або лідерства для змін	Включена до системної концепції, тому що дана концепція спрямована на організацію взаємовідносин між групою та лідером
Теорія рис	Включена до особистісної концепції
Теорія емоційного інтелекту	Включена до особистісної концепції, тому що емоційний інтелект – це риса лідера
Ціннісні теорії лідерства	Включена до поведінкової концепції, тому що дана концепція спрямована на створення умов співпраці членів групи

Запропонована класифікація теорій лідерства за обраними концепціями наведена на рис. 1.

Отже, наведена класифікація теорій лідерства дозволяє упорядкувати і систематизувати погляди науковців на феномен лідерства, визначити взаємозв’язки між різними концепціями і теоріями, що створює методологічне підґрунтя для формування моделі ефективного лідера.

Список використаних джерел:

1. Baker C. Team Leadership Skills That Get Results. Leaders. Sep 8, 2022. URL : https://leaders.com/ articles/leadership/team-leadership/

2. Leadership Modes For Today. Social fabric. URL : https://socialfabric.com/2021/03/5-leadership-modesfor-team-success/.

3. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. 2014. Вип. 115. С. 45-47.

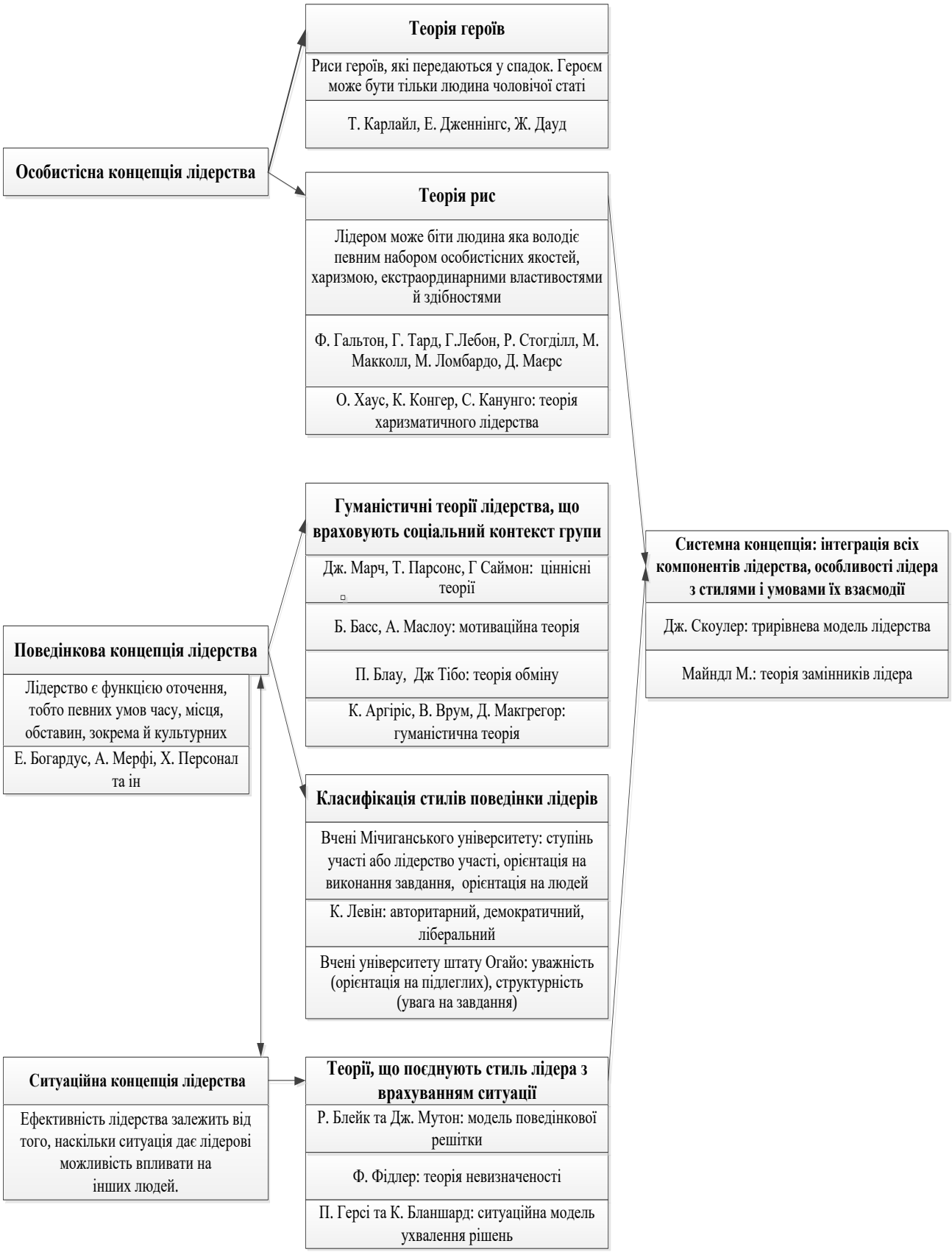


Рис. 1 - Класифікація теорій лідерства

Джерело: власна розробка

УДК 005.96:004.738.5:061.2

Лялюк Д.В.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Бутар І.В.,***
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ВОЛОНТЕРІВ В ОНЛАЙН-СЕРЕДОВИЩІ

Останні кілька років відбувається значний прогрес в галузі технологій. Онлайн простір тісно інтегрувався у всі аспекти людського життя, ставши його постійною частиною. В тому числі це стосується волонтерських рухів, де майже більшість діяльності відбувається онлайн.

Глобальна діджиталізація, безперечно, має низку переваг, та водночас також створює абсолютно нові виклики перед менеджерами, які управляють волонтерськими командами в умовах активного технологічного прогресу.

Менеджерам важливо не лише розглядати загальні принципи управління командами, які залишаються актуальними незалежно від контексту та формату роботи, але й врахувати що ідентифікація виникнення абсолютно нових парадигм є важливим етапом адаптації до нових реалій.

Додаткової уваги потребує специфіка управління командами з волонтерів. До загальної проблематики роботи з таким типом команд в онлайн-середовищі додається особливості волонтерських засад, ресурсів, а також поколіннєві відмінності

Згідно з найбільш актуальною літературою, вдалося виділити ключові виклики, які виникають у менеджерів під час управління волонтерськими командами в сучасних умовах.

Перш за все, для таких команд є актуальними загальні тенденції онлайн-організації роботи, аналогічні до тих, що спостерігаються в корпоративній культурі. Проте в умовах волонтерської специфіки деякі з цих чинників можуть відігравати вирішальну роль.

У контексті даного аналізу важливо підкреслити, що волонтерами громадських організацій часто є молодь, представники покоління Z. Ці люди мають особливості, що відрізняють їх від попередніх поколінь у питаннях підходів до роботи, комунікації та взаємодії загалом.

Одним з найяскравіших прикладів є надання переваги асинхронному спілкуванню (чат, пошта, месенджери), що є загальною тенденцією 21 століття. Однак у специфіці волонтерства, відсутності чітко регламентованих годин

залучення, це може призводити до затримок у роботі та зниження ефективності командної взаємодії. Через що менеджерам варто закладати додатковий час на реалізацію проєктів.

Це зокрема має і зв'язок з відносно новим явищем, до якого мають бути готовими менеджери, під назвою цифрове вигорання. Адже саме воно є причиною значного зниження продуктивності та затримок у відповідях[9].

Тут же маємо виокремити фактори, що стосуються операційної діяльності. Наприклад, у своїй публікації "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review" Сара Моррісон-Сміт і Йаіме Руіз виділяють дві ключові категорії викликів: Distance factors та Contributing factors. Вони включають значну кількість підфакторів, майже кожен з яких є релевантним і для волонтерських команд [6].

Особливої уваги заслуговує фактор технологічних обмежень з групи Contributing factors. Волонтерські ініціативи часто мають обмежені ресурси, а тому не завжди можуть дозволити собі платні робочі інструменти. Це, у свою чергу, впливає на якість і надійність комунікації, що може спричиняти фрустрацію та зниження ефективності взаємодії в команді.

До того ж гостро постає питання мотиваційних особливостей волонтерських команд. Тож якщо в корпоративному світі ключовою складовою мотивації є грошова винагорода, то для волонтера мотивація найчастіше будується на ідеологічних переконаннях, бажанні бути корисним, здобутті досвіду, соціальному визнанні та неформальному спілкуванні.

Ребеккаа Баккен у своїй роботі виділяє три основні виклики для віддалених команд: Communication, Trust, Productivity. У волонтерських командах питання комунікації є ще більш вразливим через особливості залучення волонтерів, відсутність формальної відповідальності, а також нових звичок притаманних поколінню

Відсутність неформального спілкування може часто призводити до демотивації учасників ініціатив чи організацій, адже саме нетворкінг є часто одним з ключових стимулів долучення до команди.

Підсумовуючи, варто зазначити що перелічені чинники можуть виникати не лише у волонтерських, а й у будь-яких інших організаціях. Ознайомлення з ними є важливою складовою налагодження ефективної командної взаємодії, стабілізації процесів та адаптації до цифрових реалій. Розуміння цих викликів дозволяє не лише запобігти кризам в управлінні, але й трансформувати їх у точки зростання — формувати сталі моделі управління, підвищувати залученість волонтерів і зміцнювати командну культуру.

Тому для менеджерів, які працюють з волонтерами, вкрай необхідно відслідковувати появу вищезгаданих факторів і вчасно на них реагувати.

Список використаних джерел:

1. Грінченко Т. В. Психологічні особливості волонтерської діяльності в умовах війни / Т. В. Грінченко // Освітній дискурс. – 2022. – № 3–4. – С. 69–76. URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/222/208

2. Лях Т. В. Психологічні чинники активізації волонтерського руху молоді / Т. В. Лях // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Молодь в умовах нової соціальної реальності». – Київ: КУБГ, 2016. – С. 123–127. URL: https://surl.li/gmnees

3. Шевченко А. В. Мотиваційні аспекти залучення молоді до волонтерської діяльності в Україні // Економіка та держава. – 2022. – № 1. – С. 52–56. URL: https://surl.lu/fcnwdu

4. Пушкар З. С. Лідерство у волонтерських організаціях: сучасні тенденції та виклики / З. С. Пушкар // Наукові записки ТНТУ ім. Івана Пулюя. – 2022. – № 4. – С. 141–145. – URL: https://surl.li/pkkoyd

5. Котис Н. Психологічні особливості волонтерської діяльності покоління Z / Н. Котис // Наукові записки ТНТУ ім. Івана Пулюя. – 2023. – № 2. – С. 108–112. URL: https://surl.li/zosmvi

6. Lippert S. K., Dulewicz L. Challenges and barriers in virtual teams: A literature review // SN Applied Sciences. – 2020. – Vol. 2, № 8. – P. 1–15.

7. Harvard Division of Continuing Education. Challenges to Managing Virtual Teams and How to Overcome Them // Harvard Professional. – 2022. – URL: https://surl.lu/mmbnia

8. Schroth H. Are you ready for Gen Z in the workplace? // California Management Review. – 2019. – Vol. 61, № 3. – P. 5–18.

9. Digital Burnout: What It Is and How to Recover // HelloEzra. – URL: https://www.helloezra.com/digital-burnout

УДК 658.8:004.738.5

Масалаб О.В.,
здобувач вищої освіти,
Ткачова Н.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

МАРКЕТИНГ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У сучасному світі соціальні мережі стали невід'ємною частиною повсякденного життя мільйонів людей [1-8]. З розвитком цифрових технологій вони перетворилися не лише на платформу для спілкування, але й на потужний

інструмент бізнесу, комунікації та просування товарів і послуг. Маркетинг в соціальних мережах (Social Media Marketing — SMM) вийшов на перший план у стратегіях багатьох компаній, незалежно від їх розміру та сфери діяльності. Актуальність теми зумовлена стрімким зростанням кількості користувачів соціальних мереж, зміною поведінки споживачів та високою ефективністю цифрових інструментів у досягненні маркетингових цілей [2, 5, 7].

Нами сформовано базові характеристика особливостей маркетингу в соціальних мережах, до яких пропонуємо віднести наступні [1, 3, 8].

1. Цільова аудиторія та персоналізація. Маркетинг у соціальних мережах дає змогу чітко ідентифікувати та сегментувати аудиторію за різними критеріями — віком, географією, інтересами, поведінкою тощо. Завдяки цьому можна створювати персоналізований контент, який підвищує зацікавлення і довіру з боку користувачів.

2. Інтерактивність та зворотній зв’язок. Однією з головних переваг SMM є можливість безпосередньої комунікації з клієнтами. Соціальні мережі забезпечують швидкий зворотній зв’язок, що сприяє формуванню лояльності та позитивного іміджу бренду.

3. Вірусний ефект та охоплення. Контент у соцмережах може поширюватися дуже швидко, якщо він викликає емоції або інтерес. Такий ефект дозволяє брендам отримувати ширше охоплення без додаткових витрат.

4. Аналітика та оптимізація. Соціальні платформи надають детальну аналітику, яка дозволяє відстежувати ефективність кампаній у реальному часі, що допомагає своєчасно коригувати стратегію.

5. Різноманіття форматів контенту. У рамках SMM використовуються фото, відео, прямі трансляції, історії, меми, опитування, що дозволяє підбирати оптимальні способи взаємодії з аудиторією.

Маркетинг у соціальних мережах — це не лише інструмент просування, але й стратегічний ресурс для розвитку бренду, комунікації зі споживачами та формування репутації. Його ефективність безпосередньо залежить від розуміння цільової аудиторії, якості контенту та гнучкості у підходах. У майбутньому значення соціальних платформ лише зростатиме, адже вони адаптуються до змін у поведінці споживачів та технологічного середовища. Для досягнення успіху компаніям слід інвестувати в якісний SMM-контент, використовувати інноваційні підходи, залучати лідерів думок та створювати емоційно залучені спільноти навколо бренду.

Список використаних джерел:

1. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

2. Перерва П.Г. Управління маркетингом на машинобудівному підприємстві // Навч.посібник для інж.-техн.вузів.- Харків : «Основа», 1993.- 288с

3. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89 96.

4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

5. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.

6. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

7. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

8. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

УДК 339.137.2:502:334(477)

Метеленко Н.Г.,
доктор економічних наук, професор, директор,
Воронкова В.Г.,
доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Нікітенко В. О.,
доктор філософських наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім.Ю.М. Потебні Запорізького національного університету

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЙ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ЗЕЛЕНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Зелений менеджмент для сталого розвитку - це підхід до управління підприємством, який інтегрує екологічну відповідальність та стратегії сталого розвитку. Він спрямований на мінімізацію негативного впливу бізнесу на довкілля через ефективне використання ресурсів, скорочення викидів і впровадження екологічно чистих технологій. Концепцію зеленого менеджменту та екологічно відповідального управління активно розвивають як науковці, так і практики у сфері сталого розвитку. Майкл Портер (Michael Porter) – відомий економіст, який у своїй праці "Towards a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship" (1995) запропонував Портерівську гіпотезу, згідно з якою екологічні стандарти можуть сприяти економічному зростанню та

конкурентоспроможності компаній. Пол Хокен (Paul Hawken) – автор книги "The Ecology of Commerce", у якій обґрунтовує важливість екологічного бізнесу та необхідність переходу до регенеративної економіки. Джон Елкінгтон (John Elkington) – розробник концепції Triple Bottom Line (TBL) (People, Planet, Profit – "Люди, Планета, Прибуток"), яка стала основою корпоративної соціальної відповідальності та зеленого менеджменту. Лестер Браун (Lester R. Brown) – засновник Worldwatch Institute та автор книг "Plan B: Rescuing a Planet under Stress and a Civilization in Trouble", де розглядає екологічно орієнтовані моделі економічного розвитку. Герман Дейлі (Herman Daly) – один із засновників концепції екологічної економіки, яка критикує традиційну економічну модель зростання і пропонує альтернативні підходи, що враховують екологічні обмеження. ESG (Environmental, Social, Governance) – підхід, який використовують у стратегічному менеджменті великих корпорацій.

Сталий розвиток (Sustainable Development Goals, SDGs) – концепція, розроблена ООН, що впливає на екологічний менеджмент у глобальному масштабі.Зелений менеджмент стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку, сприяючи формуванню екологічно відповідального бізнес-середовища. Основні принципи зеленого менеджменту: 1) Еко-ефективність, в основі якого зменшення ресурсоспоживання без втрати продуктивності. 2) Циркулярна економіка, що включає повторне використання матеріалів та мінімізація відходів.3) Впровадження екологічних стандартів, в основі яких відповідність міжнародним нормам (ISO 14001, EMAS тощо). 4) Соціальна відповідальність, що включає залучення персоналу та споживачів до екологічних ініціатив. 5) Інновації, націлені на використання цифрових технологій для моніторингу та оптимізації процесів.

Значення зеленого менеджменту для сталого розвитку у тому, що в його основі економічна вигода, шр культивує зменшення витрат на енергоресурси та сировину; екологічна стійкість, в основі якої збереження природних ресурсів та біорізноманіття; соціальна відповідальність, націлена на покращення іміджу компанії та залучення екологічно свідомих споживачів. Багато країн активно впроваджують стратегії зеленого менеджменту, спрямовані на зменшення негативного впливу бізнесу на довкілля. Приведемо приклади розвитку зеленого менеджменту у високорозвинених країнах світу (Табл.1).

Міжнародний досвід демонструє, що ефективний зелений менеджмент базується на: державній підтримці екологічних ініціатив; інноваціях у виробництві та управлінні ресурсами; економічних стимулах для бізнесу; цифрових технологіях та урбаністичних реформах.

Таблиця 1

Успішні приклади розвитку зеленої економіки та зеленого менеджменту у високорозвинених країнах світу

Країна	Програми зеленого менеджменту та зеленої економіки
Німеччина: лідер у циркулярній економіці та енергоефективності	Уряд Німеччини активно підтримує програму Energiewende, яка передбачає поступову відмову від викопного палива та перехід на відновлювані джерела енергії. Німецькі підприємства дотримуються суворих екологічних стандартів (ISO 14001) та використовують принцип "закритого циклу" у виробництві. Приклад: BMW Group впроваджує стратегію "Circular Economy", що включає переробку 95% матеріалів своїх авто.
. Японія: екологічні інновації та "Зелена хімія"	Японія застосовує концепцію "Society 5.0", яка поєднує цифрові технології та екологічну стійкість. Програма "Еко-міста" сприяє впровадженню розумних мереж споживання енергії та вторинної переробки відходів. Приклад: Toyota розробила водневий транспорт Mirai, що працює без викидів CO_2.
Швеція: зелений урбанізм та відновлювана енергетика	Швеція прагне стати першою країною у світі, яка повністю відмовиться від викопного палива до 2045 року. Використовує систему "зелених податків", що стимулює підприємства впроваджувати екологічні інновації. Приклад: Стокгольм має статус "зеленої столиці Європи", де понад 80% споживаної енергії – з відновлюваних джерел.
США: корпоративна соціальна відповідальність та екологічний маркетинг	США діють численні програми, такі як "Green New Deal", що заохочують компанії до скорочення вуглецевого сліду. Великі корпорації, наприклад, Tesla, Apple та Google, переходять на 100% відновлювану енергію. Приклад: Google заявив, що з 2017 року повністю компенсує споживання електроенергії за рахунок зелених джерел.
Китай: цифрова екологія та екотехнології	Китай інвестує у чисту енергетику, лідирує у виробництві сонячних панелей та електромобілів. Запроваджено "розумні міста", де працюють автоматизовані системи контролю енергоефективності. Приклад: у місті Шеньчжень весь громадський транспорт повністю електрифікований.

Джерело: сформована авторами

Екологічно відповідальна зелена економіка та зелений менеджмент – це модель господарювання, в якій пріоритетами є екологічна безпека, відновлювані ресурси, мінімізація відходів та розвиток «зелених» технологій. Ці концепції тісно пов’язані з зеленим менеджментом і сталим розвитком, що спрямовані на гармонійне співіснування природи, економіки та суспільства. Циклічна зелена економіка (циркулярна) як модель виробництва та споживання спрямована на максимальне використання ресурсів та мінімізацію відходів, яка тим самим скорочує використання ресурсів, виробництво відходів, викиди вихлопних газів та втрати енергії за рахунок скорочення споживання та виробництва та формує різноманітні зелені напрями використання принципів «закритого циклу» у виробництві [1]. Україна має використати ці підходи для розвитку стійкої та

екологічно відповідальної економіки, тому що зелена стійкість та екологічно відповідальна зелена економіка та зелений менеджмент – це підходи до розвитку економіки та суспільства, які спрямовані на збереження природних ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля, щоб подолати «межі зростання» на всій планеті Земля.

Список використаних джерел

1. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Сіліна І.В. Становлення і розвиток smart-економіки та її модифікацій в умовах цифрового розвитку. "Vectors of the development of science and education in the modern world " / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2023. С.79-95. DOI: 10.51587/9798-9866-95976-2023-014-79-95

УДК 332.1:330.46:005.1

Микитенко В.В.,
доктор економічних наук, професор,
гол. наук. співр. відділу просторового розвитку та якості життя,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

УПОРЯДКУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ ЗА ПОЛІВЕКТОРНОЮ МОДЕЛЛЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ СИСТЕМИ

Маємо визнати, що в умовах повоєнної трансформації господарської системи України (ГСУ) стратегічною необхідністю постає оптимізація механізмів просторового розвитку, що враховуватиме територіальну специфіку руйнувань, регіональні економічні можливості та рівень (масштаби) відновлювального потенціалу. Нажаль, традиційні уніфіковані підходи до просторового розвитку не враховують міжрегіональні диспропорції і це, відповідно, загрожуватиме неефективним розподілом ресурсів, нерівномірністю відбудови та зниженням загальної стійкості національної економіки. Саме тому диференціація механізмів просторового розвитку на основі полівекторної сценарно-прогнозної моделі (ПСПМ) функціонування ГСУ – є науково обґрунтованим та необхідним підходом. Оскільки, розроблення та застосування цього модельного вирішення дозволить: а) врахувати макрорегіональні особливості кожної із семи ідентифікованих макрорегіональних зон (визначено, деталізовано та обґрунтовано у [1,2], інтегруючи їх у єдину систему адаптивного просторового розвитку; б) сформувати сім типових комплексних механізмів, що відповідають специфічним соціо-еколого-економічним та технологічним умовам регіонів; в) забезпечити гнучкість і адаптивність стратегії відновлення за допомогою сценарного прогнозування, що дозволяє ефективно реагувати на

динамічні виклики та зміни у зовнішньому середовищі. Зазначене напрацювання [3] має надзвичайну вагу і значимість, оскільки, дозволить вперше формалізувати поєднання просторового розвитку з полівекторним сценарним прогнозуванням, що дасть можливість оптимально адаптувати механізми реконструкції під локальні особливості. Зауважимо, у авторській розробці особливе значення має гібридний підхід, який забезпечує поетапне впровадження механізмів відновлення з урахуванням інституційної, фінансової, технологічної та соціальної компонент кожної макрозони. Тож, запропонована модель допоможе створити нову методологічну основу для розроблення і реалізації сучасної просторової політики України, що не лише відновить ГСУ, але й закладе основу для інноваційного розвитку і міжнародної інтеграції. Дослідження проблем диференціації механізмів за ПСПМ передбачає формування засобів і важелів відновлення територіальних утворень, що не може бути у повоєнному періоді рівномірним, оскільки кожен макрорегіон матиме різний рівень руйнувань, ресурсний потенціал і стратегічну роль у національній економіці. Тому, запровадження єдиного підходу, без диференціації механізмів, призведе до дисбалансів у просторовій економіці, що ускладнить довгострокове планування. Тож, саме ПСПМ дозволяє інтегрувати соціо-еколого-економічні, інфраструктурні та технологічні фактори, забезпечуючи системний підхід до процесів просторової реконструкції України.

Переходячи до деталізації процесів функціонального упорядкування, відмітимо особливості ПСПМ реконструктивно-просторового розвитку, що дозволяє забезпечити її практичне застосування. По-перше, визнаємо системну багатовекторність та сценарний підхід цього модельного рішення: модель розроблена автором із урахуванням семи макрорегіональних зон та передбачає поєднання декількох сценаріїв відновлення, що враховують рівень руйнувань, економічний потенціал та інституційну стійкість регіонів. По-друге, відмітимо те, що вона відрізняється адаптивністю й гібридним форматом: ПСПМ дозволяє гнучко адаптувати просторові механізми розвитку відповідно до змін зовнішнього середовища, інтегруючи традиційні методи стратегічного планування з когнітивно-інформаційними технологіями. По-третє, можливість раціоналізації процедур функціонального упорядкування механізмів: запропоновану структурну ПСПМ, яка формує сім комплексних механізмів для кожної макрорегіональної зони, забезпечить баланс економічного, екологічного, соціального та технологічного розвитку. По-четверте: оскільки модель містить динамічний прогнозний блок, що дозволяє оцінювати ефективність сценаріїв відбудови та коригувати їх залежно від реальних умов, використовуючи економіко-математичне та просторове моделювання, то є можливість досягнення ефективності сценарно-прогнозного управління. Відтак, диференціація

механізмів просторового розвитку на основі ПСПМ [3] дозволить: 1) оптимізувати просторові стратегії розвитку у межах семи макрорегіональних зон, підвищуючи ефективність відбудови; 2) створити гнучку систему управління просторовими змінами, що забезпечить стійкість господарської системи в умовах динамічного відновлення; 3) синхронізувати відбудову з європейськими підходами до регіонального розвитку, сприяючи інтеграції України у глобальні економічні процеси. Таким чином, диференціація механізмів просторового розвитку за ПСПМ функціонування ГСУ [3] є стратегічно необхідним підходом для забезпечення ефективного відновлення та формування довгострокової стійкості економіки у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Микитенко В.В., Микитенко Д.О., Чупріна М.О. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. Демографія та соціальна економіка. 2025. №1 (59). С. 109 – 132. https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109.

2. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Типовий комплекс механізмів реалізації гібридного сценарію реконструктивного відновлення макрорегіональних зон України. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції, 13 грудня 2024 р. / за заг. ред. д.е.н., професора Калініної С.П. Київ: МДУ, 2024. 130 с. С. 27-31.

3 Микитенко, В.В., Чупріна, М.О. (2025). Полівекторна сценарно-прогнозна модель реконструктивно-просторового розвитку України у повоєнному періоді. Науковий вісник Міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології, 4(1) https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-1-1

УДК 65.015.3

Могилова М. М.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ГАЛУЗЕВІ ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ БІЗНЕСУ РИНКОВИМ ПІДХОДОМ

Ефективність менеджменту підприємства значною мірою визначається його системністю. Одним із елементів системи є управління вартістю, аналітична база якого ґрунтується на оцінці бізнесу. Важливість оцінки вартості підприємства доводить ширина сфери її застосування: розробка плану розвитку чи

інвестиційного проекту; купівля / продаж цінних паперів; участь в M&A; реструктуризація бізнесу; забезпечення процесу кредитування і страхування; тощо. Жодне стратегічне рішення компанії не можливе без оцінки вартості компанії.

Міжнародні та національні стандарти оцінки визначають загальну методологію оцінки бізнесу і майна. В їх розвиток ФДМУ і саморегулівними професійними об'єднаннями оцінювачів розроблено ряд методик і стандартів оцінки. В цілому для оцінки бізнесу застосовують кілька методів в рамках ринкового (порівняльного), дохідного і майнового підходів [1, 2]. Кожен з них ґрунтується на відповідних принципах, що відображають вплив основних важливих факторів на вартість підприємства. При загальній методологічній базі максимально об'єктивна оцінка вимагає врахування галузевих особливостей бізнесу.

В основі методів ринкового підходу – залежність вартості підприємства від його фінансово-економічних та виробничих параметрів і кон'юнктури ринку подібних бізнесів. Оцінка за ринковим підходом передбачає розрахунок й застосування системи ринкових мультиплікаторів, як співвідношення ціни підприємств-аналогів до їх фінансово-економічних чи інших значимих показників-характеристик. Стандартними фінансово-економічними параметрами для розрахунку мультиплікаторів незалежно від галузевої приналежності бізнесу є чистий прибуток, прибуток до оподаткування, EBIT і EBITDA, виручка, вартість активів, власного капіталу і чиста вартість активів.

Разом з тим, для оцінки підприємств окремих галузей важливо в доповнення до універсальних мультиплікаторів застосовувати специфічні мультиплікатори, що враховують їх принципові параметри-характеристики, які є визначальними для відповідного виду економічної діяльності.

Так, в сфері телекомунікацій таким мультиплікатором є співвідношення вартості компанії до кількості абонентів. Для оцінки банків доречно застосовувати мультиплікатори: P/BV (ціна / власний каптал) і P/A (ціна / сумарна вартість активів). Вартість страхових компаній значною мірою залежить від їх чистих премій, що передбачає використання цього показника для розрахунку відповідного галузевого мультиплікатора – P / Net premiums.

Бізнес в сфері нерухомості, тобто підприємства, що займаються продажом і здаванням в операційну оренду переважно комерційної нерухомості, рекомендується оцінювати з використанням мультиплікаторів, що характеризують співвідношення ціни аналогів до чистої вартості активів (P/NAV) і ціни до чистого операційного доходу (P/NOI). На вартість енергетичних компаній впливає їх основний ресурс – виробничі потужності, а саме їх ємність в МВт-ах. Відповідно принциповим специфічним мультиплікатором оцінки компаній сфери енергетики є співвідношення їх ціни до обсягу встановлених енергопотужностей (P/ Capacity).

Для бізнесу окремих галузей надзвичайно важливими є наявні в них природні ресурси. Так, при визначенні вартості підприємств, що займаються видобутком корисних копалин, слід застосовувати мультиплікатор P/Reserves, що характеризує залежність ціни від вартості чи обсягів запасів корисних копалин. Вартість агробізнесу залежить від їх основного виробничого ресурсу – земельного банку. Відповідно специфічним мультиплікатором для оцінки сільськогосподарських підприємств є P/ha, тобто ціна до площі всіх угідь або угідь в обробітку.

Для об'єктивної і ґрунтовної оцінки вартості компанії слід застосовувати максимально доступний арсенал всіх мультиплікаторів, як універсальних, так і специфічних для підприємств окремих сфер економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Національний стандарт № 3 «Оцінка цілісних майнових комплексів». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1655-2006-%D0%BF#Text.

2. Міжнародні стандарти оцінки. [Текст] / Пер. з англ. УТО. Київ : «Авантпост-Прим», 2012. 144 с.

УДК 369:338.24

Мороз О.М.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»

ЕКСТРЕНА, СТАБІЛІЗАЦІЙНА ТА РЕАБІЛІТАЦІЙНА ДОПОМОГА: КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ БЛАГОДІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Вторгнення російських військ в Україну спричинило масштабну гуманітарну кризу, що призвела до зростання потреб населення у підтримці та соціальній адаптації. Благодійні організації відіграють ключову роль у подоланні цих викликів, впроваджуючи соціально-економічні проєкти, спрямовані на допомогу постраждалим. Завдяки фінансуванню міжнародних організацій та урядів інших країн, в Україні реалізуються передові підходи до подолання гуманітарних криз, однак війна показала, що ці механізми потребують адаптації, вдосконалення та врахування національного законодавства та специфіки ситуації. Наразі міжнародні донори та гуманітарні організації вивчають досвід України для покращення глобальних механізмів реагування на кризи. В умовах війни сформувалися нові напрями благодійної діяльності, що охоплюють три ключові стадії підтримки: екстрену, стабілізаційну та реабілітаційну. Кожна з них включає комплекс заходів – від надання гуманітарної допомоги до сприяння соціально-економічній інтеграції. Дослідження цих напрямів є актуальним для підвищення ефективності благодійної діяльності та розробки стратегій її

подальшого розвитку.

Масове переміщення населення та масштабні руйнування стали наслідком війни, що триває в Україні. Наразі в країні зареєстровано близько 5 млн внутрішньо переміщених осіб, а приблизно 30% українців, які виїхали за кордон, планують повернутися [1]. За даними ООН, загинуло понад 6,9 тис. мирних жителів, понад 11 тис. отримали поранення, а зруйновано майже 89 млн кв. м житлового фонду. Ці виклики демонструють необхідність адаптації міжнародних підходів до подолання гуманітарних криз, враховуючи український досвід та законодавчі особливості.

Реалізація соціально-економічної діяльності у благодійній сфері в Україні відбувається в умовах безпрецедентних викликів, що вимагають комплексного підходу та адаптації міжнародного досвіду до національних реалій [2]. Незважаючи на значну підтримку з боку міжнародних організацій та урядів інших країн, війна показала, що класичні моделі гуманітарного реагування потребують перегляду, оскільки не завжди враховують специфіку тривалого конфлікту, масштабні руйнування інфраструктури та динаміку потреб населення [3].

Підхід, що ґрунтується на трьох стадіях – екстреній, стабілізаційній та реабілітаційній, дозволяє не лише реагувати на нагальні потреби постраждалих, а й сприяти їх поступовій інтеграції у соціально-економічне життя. На практиці це означає, що після першочергового надання гуманітарної допомоги та грошових виплат необхідно забезпечити правову та психологічну підтримку, створити механізми соціального супроводу для вразливих категорій населення. Наступний етап – реабілітація – має стати фундаментом для довгострокового відновлення через працевлаштування, професійну перекваліфікацію та розвиток самозайнятості.

Окремим завданням є розбудова стійких соціально-економічних механізмів, які дозволять громадам відновлювати життєдіяльність навіть в умовах нестабільності. Допомога аграрному сектору, створення робочих місць, розвиток соціального підприємництва – усе це сприяє не лише подоланню кризи, а й формуванню ефективних моделей реагування на гуманітарні катастрофи у світі. Вже зараз міжнародні організації та донори аналізують досвід України для вдосконалення власних підходів до реагування на подібні кризи.

Соціально-економічна діяльність благодійних організацій в Україні не просто спрямована на подолання наслідків війни, а й створює основу для довготривалого відновлення країни. Адаптація та розвиток існуючих методів допомоги, врахування національного законодавства та локальних особливостей дозволяють забезпечити ефективне реагування на потреби населення, сприяти його соціальній інтеграції та економічному відродженню.

Війна в Україні спричинила глибоку гуманітарну кризу, що вимагає негайної та ефективної підтримки постраждалого населення. Благодійні організації, орієнтуючись на нові реалії, активно адаптують традиційні моделі допомоги до потреб, викликаних тривалим конфліктом. Система допомоги, що базується на трьох основних стадіях — екстреній, стабілізаційній та реабілітаційній — забезпечує комплексний підхід до надання підтримки, який сприяє не лише миттєвому реагуванню, а й довгостроковому відновленню. Цей підхід включає в себе широкий спектр заходів, від гуманітарної допомоги до сприяння соціально-економічній інтеграції постраждалих громад. Однак, досвід війни також вказує на необхідність удосконалення існуючих механізмів допомоги, зокрема через впровадження стандартів і підвищення прозорості в управлінських процесах благодійних організацій.

Подальші дослідження мають зосередитися на адаптації міжнародних практик до українських реалій, а також на розвитку механізмів соціальної інтеграції та економічного відновлення, що забезпечать стійкість та відновлення постраждалих територій.

Список використаних джерел:

1. Філіппов В.Ю., Мороз О.М. Класифікація та ранжирування факторів, що спричиняють міграцію населення. Грааль науки. № 45. 2024. С. 202-213. DOI: 10.36074/grail-of-science.01.11.2024.022.

2. Чорноусько М. Огляд стану та перспектив розвитку благодійництва в Україні. Центр демократії та верховенства права :2021. URL: https://cedem.org.ua/analytics/stanu-perspektyvy-blagodijnytstva.

3. Сербин Р.А. Детермінація форм благодійної діяльності. Підприємництво, господарство і право. 2016. № 12. С. 47-52.

УДК 330.341

Ніколаєнко Є. А.
здобувач вищої освіти,
Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СТРАТЕГИЧНИЙ НАПРЯМОК СТАЛОГО ЕКОНОМИЧНОГО РОЗВИТКУ ТА СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО ЧАСУ

В умовах військового часу, коли економіка та бізнес зіштовхуються з безпрецедентними викликами, традиційні підходи до менеджменту стають недостатньо ефективними. Натомість, на перший план виходять новітні

парадигми, здатні забезпечити не лише виживання, але й сталий економічний розвиток та стабільність підприємств [1-3].

Експертно-аналітичну доповідь Національного інституту стратегічних досліджень присвячено дослідженню трансформації викликів і загроз економічній безпеці України в умовах довготривалої війни. Доповідь складається з підсумків власних системних досліджень, які розкривають чинники стабілізації економічної безпеки у 2023–2024 рр. й умови для її зміцнення у 2025–2027 рр.

Наробки науковців дають можливість зрозуміти ключові тенденції та нові підходи (Табл.1)

Таблиця 1

Новітні парадигми в менеджменті

Парадигми	Опис
Цифрова трансформація менеджменту:	Впровадження цифрових технологій у всі аспекти управління, включаючи збір та аналіз даних, автоматизацію процесів, комунікацію та прийняття рішень. Це призводить до появи нових моделей управління, таких як Agile та Lean, які роблять організації більш гнучкими та адаптивними.
Орієнтація на людський капітал:	Зростання усвідомлення того, що співробітники є найціннішим активом компанії. Нові парадигми менеджменту наголошують на важливості залучення, мотивації, розвитку та утримання талановитих співробітників.
Сталий розвиток та соціальна відповідальність:	Інтеграція принципів сталого розвитку (екологічного, соціального та економічного) в стратегію та операційну діяльність компанії. Зростає увага до етичних аспектів управління та внеску бізнесу в суспільство.
Мережеві та партнерські моделі управління:	Відхід від ієрархічних структур до більш гнучких мережевих моделей, що передбачають активну співпрацю з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами.
Гібридні моделі роботи:	Розвиток гнучких форматів роботи, що поєднують роботу в офісі та віддалено, з урахуванням потреб співробітників та ефективності бізнесу.
Управління в умовах невизначеності та криз:	Розробка підходів до управління, які дозволяють компаніям ефективно реагувати на швидкі зміни, непередбачувані події та кризові ситуації (особливо актуально в умовах воєнного стану).

Джерело: сформована автором

Таким чином, новітні парадигми менеджменту є не просто теоретичними концепціями, а життєво необхідними інструментами для забезпечення сталого економічного розвитку та стабільності підприємств в умовах військового часу.

Їхнє впровадження вимагає від керівників гнучкості, стратегічного мислення, здатності до швидких змін та орієнтації на цінності. Підприємства, які зможуть адаптуватися до нових реалій та ефективно використовувати новітні підходи до управління, матимуть більше шансів не лише вижити, але й стати основою для майбутнього відновлення та розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г., Ніколаєнко Є.А. Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Випуск 1(16), 9-17. https://surl.lu/rbhllm

2. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с. http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324

3. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Експертно-аналітична доповідь. К.: НІСД, 2024 – 71 с.

УДК 303.732

Онопрієнко І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ЯК СКЛАДОВА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Аналітична складова маркетингового планування охоплює кілька ключових етапів і методів, що допомагають оцінити поточний стан ринку, споживачів, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії. Ситуаційний аналіз - це процес збору та оцінки інформації, яка дозволяє зрозуміти поточну ситуацію на ринку та в компанії. Він є важливою частиною маркетингового планування, оскільки дає змогу чітко визначити, де компанія знаходиться в даний момент, а також виявити можливості і загрози для її розвитку. Метою ситуаційного аналізу є забезпечення компанії всебічним розумінням поточної ситуації та можливостями для вдосконалення. [1] Результати аналізу використовуються для розробки ефективної стратегії, планування дій і прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку бізнесу. Основні компоненти ситуаційного аналізу при проведенні маркетингового планування представлено на рисунку 1.

SWOT-аналіз передбачає оцінку сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін компанії, визначення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), які можуть виникнути на ринку, без нього неможливо проаналізувати підприємство.

Аналіз ринку, де функціонує підприємство включає вивчення поточного стану ринку, його обсягів, тенденцій і прогнозів на майбутнє, аналіз попиту та пропозиції, сезонних коливань, економічних умов, законодавчих змін.

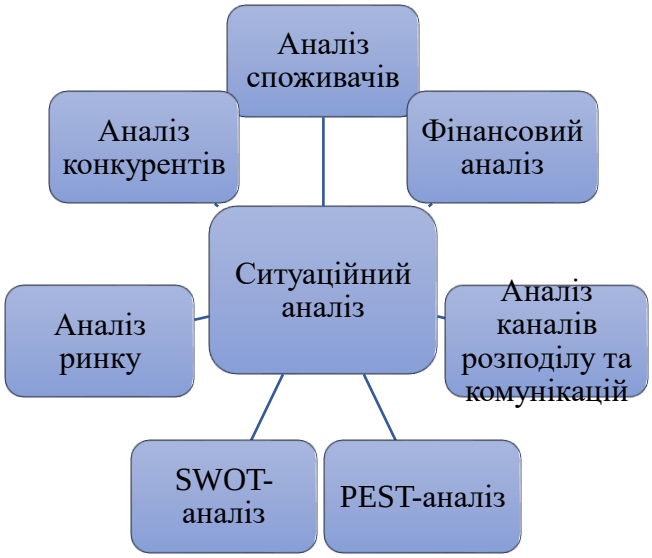


Рис. 1 – Складові ситуаційного аналізу при маркетинговому плануванні
Джерело: побудовано автором на основі [1]

Аналіз конкурентів є невід'ємною частиною аналізу при складанні маркетингового плану. Оцінка стратегій конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також переваг на ринку, вивчення їх цінових стратегій, асортименту продуктів, маркетингових кампаній доповнює оцінку становища фірми.

Аналіз споживачів вцілому та переважно вивчення цільових аудиторій, їхніх потреб, поведінки, звичок і переваг, сегментація ринку за різними критеріями (демографія, психографія, географія, поведінка) допомагає обрати необхідний сегмент ринку.

PEST-аналіз це **о**цінка впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на ринок і бізнес.

Аналіз каналів розподілу та комунікацій це оцінка ефективності існуючих каналів розподілу продукції та аналіз маркетингових каналів комунікацій (реклама, PR, соціальні медіа тощо), допомагає в плануванні збуту продукції.

Фінансовий аналіз необхідний для оцінки вартості маркетингових заходів, прогнозування бюджету, рентабельності інвестицій, та в подальшому контролі.

Окрім того доцільно ще проводити аналіз сучасних трендів і інновацій, вивчати нові тенденції на ринку та технологічні інновацій, які можуть вплинути на маркетингову стратегію і можливо її змінити [2]. Ці аналітичні інструменти допомагають не лише оцінити поточну ситуацію, а й визначити стратегічні

напрямки для досягнення конкурентних переваг і ефективної реалізації маркетингових заходів.

Таким чином, аналіз є однією з найважливіших складових при складанні маркетингового плану, оскільки він надає об'єктивну та детальну інформацію про поточну ситуацію на ринку, конкурентів, споживачів та внутрішні ресурси компанії. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення і формувати ефективну стратегію. Якісно проведений аналіз дає необхідну основу для формулювання реалістичних і досяжних цілей, розробки ефективних стратегій та впровадження тактик, які допоможуть досягти успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ. 2019. Т. 146. С. 27-35.

2. Онопрієнко І.М. Маркетингове планування та контроль на підприємстві. Конспект лекцій для студентів освітнього ступеня «Бакалавр», спеціальності 075 «Маркетинг». Суми. -2024. - 72с

УДК 658.8:005.21:658.012.12

Павленчик Н.Ф.,
Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та менеджменту,
Павленчик А.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформатики, кінезіології та кіберспорту,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічності змін, у різних сферах бізнесу, ефективність діяльності підприємств зумовлюється їх фінансово-економічними перспективами, рентабельністю та конкурентоспроможністю. Саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства реалізувати такі товари чи послуги, споживча привабливість яких є вищою за аналогічні, що пропонуються конкурентами. За таких умов, значної ваги набувають маркетингові дослідження, які проводять підприємства для аналізу ринкової ситуації. Конкурентоспроможність – це здатність підприємств виробити і реалізувати товари чи послуги, споживча привабливість яких є вищою за аналогічні, що пропонуються конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби за ринки збуту значною мірою залежить від його маркетингової

діяльності. Підприємства, які ведуть постійний моніторинг попиту і відповідно реагують на зміну кон'юнктури сільськогосподарської продукції на ринку, завчасно здійснюють перерозподіл ресурсів і переорієнтацію виробництва з одного виду продукту на інший, виграють. Саме маркетинг використовується не лише як сфера діяльності, що покликана досліджувати ринки та організовувати промоції товарів і послуг, але й як спосіб ведення конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності підприємства, а відтак застосування його інструментарію виходить за межі функціональної діяльності й набуває ознак пріоритетної галузі знань і умінь підприємців.

У сучасних умовах національної економіки, коли конкурентна боротьба, як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках досягає свого максимального значення не слід нехтувати будь яким із методів і засобів маркетингу, які можуть покращити ринкове становище підприємства. Довіра сприяє прийняттю рішень споживачами щодо взаємодії та змінює підходи до маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. Особливе місце при визначенні та формуванні стратегії розвитку, а також підвищенні конкурентоспроможності підприємства, зміцненні його позицій на ринку займають цифрові технології. Вони проявляються в певних специфічних інструментах, які дають змогу підприємству, в оптимальні строки, прийняти раціональне управлінське рішення, стосовно певної маркетингової стратегії.

Стратегія розвитку підприємства формується на основі виконання в найкоротший термін та з мінімальними витратами конкретних цільових завдань. Відтак, виробництво та реалізація конкурентоспроможної продукції, яка саме і формує конкурентоспроможність підприємства, залежить від використання ним інноваційних маркетингових інструментів при дослідженні ринку та формуванні маркетингових стратегій, від уміння працівників менеджерського відділу визначити і чітко сформулювати завдання щодо мінімізації ризиків ринкового середовища та покращення конкурентних переваг.

Виклики та ризики, які супроводжують підприємство на ринку зумовлюють необхідність оцінки бізнес-середовища та розробку маркетингової стратегії, із набором відповідних до ситуації засобів. Така розробка стратегії передбачає процес управління діяльністю підприємства, з метою досягнення внутрішньої досконалості і збалансованості між його цілями, завданнями та можливостями їх реалізації й досягнення. Воно відіграє координуючу роль в розвитку діяльності підприємства, надає можливість вирішення чи попередження певних проблем, спрямовує діяльність на досягнення завдань тощо. Формування ефективної маркетингової стратегії зумовлює використання інструментів та важелів економічного розвитку, які найбільш відповідають окресленим завданням.

Вибір маркетингового інструментарію, який найефективніше буде впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства, залежить від виду обраної маркетингової стратегії та прийнятого раціонального менеджерського рішення. При цьому, базовими засобами менеджменту, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства є:

– інноваційність методів оцінки виробничо-економічної діяльності окремих підрозділів підприємства та його загалом;

– удосконалення системи стимулювання та мотивації праці; постійне підвищення кваліфікації менеджерів шляхом проходження навчань, тренінгів, семінарів;

– використання якісної, достовірної інформації та застосування наукових економіко-математичних методів досліджень.

Основною метою використання маркетингового інструментарію є підготовка та формування комплексного, інтегрованого механізму, який націлений на дослідження ринку, залучення необхідних ресурсів та формування оптимальної маркетингової стратегії. Використання такого механізму дасть змогу координувати маркетингову діяльність підприємства, оптимально розподілити ресурси на усіх її етапах і, як результат, безпосередньо здійснюватиме вплив на формування та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Павленчик Н., Горбонос, Фта ін. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі використання інструментів маркетингового менеджменту. Економіка сільського господарства та ресурсів: Міжнародний науковий електронний журнал, 2021, 7 (3), 77–89. https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05

2. Giana M. Eckhardt, Mark B. Houston, & Georgios Zervas (2019) Marketing in the Sharing Economy. Journal of Marketing , Vol. 83(5) 5-27. P. 5 – 27. DOI: 10.1177/0022242919861929

УДК 005.21:658.012.12:005.94

Перерва О.П.,
здобувач вищої освіти,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ФОРМА СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технологічним прогресом та постійними змінами

запитів споживачів, підприємства змушені шукати нові підходи до вдосконалення своєї діяльності. Одним із найефективніших інструментів, який дає змогу формувати стійкі конкурентні переваги та адаптуватися до ринкових викликів, є бенчмаркінг [1-3]. Цей метод дозволяє підприємствам аналізувати та впроваджувати найкращі практики, що вже довели свою ефективність у діяльності провідних компаній.

Бенчмаркінг як управлінський інструмент бере початок із досвіду американських корпорацій 1980-х років, але сьогодні він широко застосовується у глобальному масштабі, включаючи підприємства малого та середнього бізнесу. Його сутність полягає не лише в механічному копіюванні чужих рішень, а в глибокому аналізі, адаптації та творчому осмисленні чужого досвіду для підвищення власної ефективності [2]. Саме тому актуальність теми доповіді обумовлюється необхідністю впровадження прогресивних методів управління вітчизняними підприємствами, що прагнуть зайняти лідерські позиції на ринку.

Бенчмаркінг (від англ. *benchmarking* — еталонне вимірювання) — це процес безперервного порівняння процесів, продуктів, послуг та бізнес-показників власного підприємства з аналогічними параметрами лідерів галузі або з компаніями, які демонструють виняткову ефективність.

Існує кілька основних типів бенчмаркінгу: внутрішній бенчмаркінг — порівняння підрозділів одного підприємства; конкурентний бенчмаркінг — аналіз показників і практик прямих конкурентів; функціональний бенчмаркінг — вивчення функцій або процесів у компаніях інших галузей; генеральний бенчмаркінг — порівняння з будь-якими провідними організаціями, незалежно від сфери діяльності.

Ключовими етапами бенчмаркінгу є: визначення об’єкта аналізу; вибір еталонного підприємства; збір і аналіз інформації; розробка та впровадження заходів на основі отриманих даних; моніторинг результатів.

Переваги бенчмаркінгу полягають у можливості отримання зовнішньої перспективи, виявленні слабких місць, стимулюванні інновацій та посиленні корпоративної культури постійного вдосконалення. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент дозволяє не просто підвищити ефективність окремих бізнес-процесів, але й забезпечити комплексне оновлення управлінських практик підприємства, що критично важливо для довгострокового успіху.

Формування конкурентних переваг за допомогою бенчмаркінгу є обґрунтованим і перспективним підходом, адже він базується на перевірених і дієвих практиках, що дозволяє мінімізувати ризики управлінських помилок. Адаптивність бенчмаркінгу дає змогу використовувати його як у великих корпораціях, так і в малому бізнесі, створюючи умови для гнучкого реагування на ринкові зміни та трансформації. Використання бенчмаркінгу в українських

умовах вимагає врахування локальних економічних і культурних особливостей, проте вже сьогодні спостерігається зростання інтересу до цього інструменту серед прогресивних підприємств. Майбутнє бенчмаркінгу вбачаємо у його синергії з цифровими технологіями, аналітикою великих даних і штучним інтелектом, що відкриває нові горизонти для аналітичної точності та стратегічного прогнозування.

Список використаних джерел:

1. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

2. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.

3. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с

УДК 339.1:334.7

Пікус А.О.,
здобувач вищої освіти,
*Науковий керівник**: Боднар О.В.,***
доктор економічних наук, ст.н.с.,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ПЕРЕХІД ВІД 4P ДО 4C ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

На сучасному етапі маркетинговий менеджмент та маркетингові підходи не завжди є достатньо ефективними. Маркетологи на підприємствах не здатні забезпечити очікуваний від них ріст прибутку компанії, серед причин чого може бути використання застарілих підходів. Класичний маркетинг мікс був вперше запропонований Нелом Борденом ще в 1964 році. Враховуючи зміни в суспільному житті, глобалізацію та нові покоління споживачів, потрібно шукати нові підходи до ведення маркетингової діяльності [7].

Метою дослідження є висвітлити основні засади парадигми маркетинг міксу 4C та розглянути результати його практичного застосування.

Обираючи, як саме буде функціонувати служба маркетингу задля заданих цілей, слід трансформувати маркетинг стратегію від 4P до 4C. Загальний огляд моделі 4C та засади для переходу до її використання було теоретично обґрунтовано в працях основоположника теорії Роберта Лаутерборна, який зазначав, що «проблема з нашими новоспеченими MBA у тому, що вони добре підготовлені для світу, який більше не існує» [4].

Детальніше вигоди бізнесу від впровадження 4С маркетинг міксу відображено в працях Філіпа Котлера, який також підтримав перехід до більш споживацько-орієнтованих підходів, таких як 4С. Він пропонує адаптацію маркетингових стратегій до цифрової епохи, зосереджуючись на більшій участі клієнтів та інтерактивності [3, с.50].

На рисунку 1 представлено порівняння тлумачень сутності 4Р та 4С міксів.

Рис. 1. – Порівняння тлумачень сутності моделей 4Р та 4С.

Джерело: складено автором за даними [5, с.208, с.314, с.480, с.576; 4 с.49-52].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства за переходу може відбуватися за різними напрямками. Так, орієнтація на покупця допомагає створювати висококонкурентний продукт, що буде займати вищі позиції на ринку та в більшій мірі відповідати потребам споживача. Підхід 4С показує тут більші вигоди перед 4Р, адже саме зосереджується не на продукті, а на клієнті та кілька разів ставить під сумнів, що потребує та чого хоче цільова група [2 с.7-9].

Перехід до динамічного ціноутворення дозволяє утримувати різні категорії клієнтів. Це в певній мірі забезпечує вищу частку ринку та зростання прибутку підприємства, що в свою чергу дозволяє збільшувати інвестиції у маркетингову діяльність, покращення продукту, дослідження, інновації [6, с.389-391].

Нами було розглянуто результати застосування моделі 4С та трансформації маркетинг стратегії протягом 2022-2024 років у приватній корпорації «VEC», що надає сервісні послуги з інформаційного моделювання будівель.

Починаючи з 2022 року компанія VEC обрала клієнтоорієнтований підхід в маркетингу. Для цього було розроблено деталізовані портрети клієнтів, запроваджено новий брендинг, запущено оновлений веб сайт з персоналізованими посадковими сторінками для різних типів запитів та переформатовано маркетингові матеріали, що пропонуються клієнтам протягом циклу продажів. Маркетинг та відділ продажів почали тісну співпрацю через запуск CRM системи для покращення розуміння клієнтів та роботу з даними.

Відповідно до другого аспекту 4С, починаючи із 2022 року стандартизований прейскурант на послуги було трансформовано в систему динамічного ціноутворення. Це означає, що кожен замовник отримує індивідуальний розрахунок вартості послуг, що базується на масштабах проєкту, об’єму робіт та навіть його платоспроможності. Як результат, для платоспроможних клієнтів, дохідність яких складає більш ніж 150 млн дол США на рік, було встановлено ціни вищі на 5-10% порівняно із клієнтами із меншою дохідністю.

При зміні місця продажів на підхід 4С, компанія взяла курс на формування фізичної доступності бренду та підвищення зручності продажу послуг. Маркетинговою стратегією було підібрано нові канали комунікації та комунікативних наративів. Серед них – розширення мапи сайту, під якого маркетинг стратегія також передбачала збільшення кількості форм для контакту, що дозволяє клієнтам отримати швидкий зв'язок із саме там, де їм зручно. Важливим стала також присутність компанії у соціальних мережах, як то Лінкедин (LinkedIn), та на різноманітних цифрових сервісах агрегаторах, спеціалізованих на будівництві та інженерії, як то Прокор (англ. Procore). Однією з соціальних активацій та способів розширення фізичної присутності бренда, було застосовано отримання нової сертифікації для компанії в штаті Орегон, що суттєво посилює позиції малого бізнесу на ринку у США, особливо у сфері держзакупівель та корпоративних проєктів.

Побудова діалогу між бізнесом та споживачем при переході від просування до комунікації проявилася в забезпеченні маркетингом сталого

діалогу та відносин між стейкхолдерами через оновлення системи відгуків, що також є важливим у галузі будівництва. Базу відгуків про компанію з прямою мовою та відкритими даними автора було збільшено у чотири рази. Подібний ефект мало впровадження формату інтерв'ю до маркетингових матеріалів, наприклад, тестових відео про сервіс та впровадження блогу на веб сайті компанії. Активно підтримують комунікацію в компанії й регулярні емейл розсилки, що запускаються маркетинг командою від 1 до 6 раз на квартал.

Від 4 P до 4C підходу підприємству вдалося покращити фінансові результати своєї діяльності. Встановлено, що у 2022 році 15% річного прибутку було забезпечено новими клієнтами, що раніше не співпрацювали з компанією. У 2023 та 2024 роках приріст прибутку компанії склав 22% відповідно. Дослідження свідчать, що у 2024 році вдалося залучити 6 нових клієнтів через маркетинг канали.

Усі надані результати свідчать не лише про фактичний зріст прибутку, але й про розширення частки ринку компанії, збільшення її конкурентоспроможності за описаними вище показниками. І хоча ще доволі рано говорити про довгостроковий вплив трансформації маркетингової стратегії, очевидними є короткостроковий позитивний вплив на бізнес, що є навіть більш важливим для компанії малих розмірів, а також чітко прослідковується різниця між використанням 4P та 4C підходів.

Таким чином, встановлено, що сучасні маркетингові підходи, що орієнтуються на споживачів, а також враховують перетворення ринку розподілу на споживчий, мають застосовуватися в сучасних компаніях. Перехід від класичного 4P маркетинг міксу до сучасного 4C дозволяє збільшити дохідність та конкурентоспроможність компанії у короткій та довгій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Зозульов О. В., Царьова Т. О., Гавриш Ю. О. Фундаментальний маркетинг : навч.-метод. комплекс. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.

2. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, впровадження та практика : пер. з англ. – 7-е вид. – Лондон : Pearson Education, 2019. – 688 с.

3. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital – Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. – 184 p. https://surl.li/hlwsmd.

4. Lauterborn, R. F. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over – Advertising Age. – Oct. 1, 1990. https://surl.li/dzzavp.

5. McCarthy E. J., Perreault W. Basic Marketing: A Managerial Approach https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&seq=247, вільний.

6. Schawel C., Billing F. 4C des Marketing. In: Top 100 Management Tools (Кар. „Problemanalysetools“). – Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2018.

7. The power of partnership: How the CEO–CMO relationship can drive outsize growth // McKinsey & Company. – 2023. https://surl.li/vnefmn.

УДК 005:005.342:005.1

Поляк К.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет

ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний менеджмент активно трансформується під впливом цифровізації, інноваційного розвитку та глобальних викликів.

Цифрова трансформація, сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищує продуктивность та конкурентоспроможность організацій, а впровадження цифрового менеджменту передбачає використання нових алгоритмів, програмного забезпечення, штучного інтелекту та автоматизації рутинних функцій. Ці зміни охоплюють стратегічне управління, управління проєктами, персоналом та комунікаціями.

Гнучкість і адаптивність, змінює традиційні жорсткі, ієрархічні структури, забезпечуючи швидке прийняття рішень та адаптацію до змін, до динамічних систем управління. Активізація віддаленої праці, аутсорсингу та аутстаффінгу стає ключовим трендом.

Вплив глобальних викликів, умови війни та кризові ситуації вимагають унікальних підходів до управління, таких як реструктуризація організаційних структур і посилення командної роботи.

Інновації в управлінні, нові парадигми менеджменту базуються на когнітивних технологіях, використанні штучного інтелекту та інтеграції технічних на наукових досягнень. Акцент на проектному менеджменті та пошуку нових інноваційних рішень для виживання в конкурентному середовищі. Постійне оновлення інформаційного простору та комунікацій є важливим для ефективного управління.

Сучасний менеджмент фокусується на стратегічних оновленнях, культурних динамічних процесах та соціальній інновації.

Перехід до цифрових технологій вимагає змін у менеджменті та переосмислення способів функціонування компанії, а отже і зміни культури та логіки управління.

Ефективна цифрова трансформація підвищує конкурентоспроможність організацій завдяки підвищенню продуктивності та прибутковості.

Хмарні технології забезпечують доступ до потужних ресурсів для обробки та зберігання даних.

Штучний інтелект та аналіз даних допомагає приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати майбутні зміни.

Замість традиційних жорстких ієрархічних структур, компанії переходять до більш гнучких та динамічних систем управління.

Цифровізація дозволяє автоматизувати технологічні процеси, підвищуючи ефективність і продуктивність організацій та підприємств.

Зміна культури та логіки управління, перехід до цифрових технологій вимагає зміни культури та переосмислення способів функціонування компанії.

Модернізація сучасного менеджменту - це процесно-орієнтований підхід до управління, спрямований на створення бізнес-альянсів, диверсифікацію діяльності, зміну структури управління та підвищення стійкості організації до ризиків; здійснення кардинальних змін в організаціях для підвищення їхньої ефективності та адаптивності до змінних умов. Він передбачає розподіл завдань і закріплення процедур за керівниками різного рівня, а також структурне оформлення трансформаційної сфери.

Трансформації сучасного менеджменту вимагають активної позиції керівників, стратегічного бачення - і що головне - готовності до змін для успішної адаптації до нових умов, особливо до умов війни та кризи.

Список використаних джерел:

1. Болквадзе, Н. (2024). Менеджмент в умовах нестабільності та війни. Економіка та суспільство, (70). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-172

2. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія /Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. – Львів : СПОЛОМ, 2024.–374с.

УДК 338.43.02(477)

Попова О.Л.,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу форм та
методів господарювання в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РОЗБУДОВА ЗЕЛЕНОЇ АРХІТЕКТУРИ САП ЄС В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Актуалізується важливість зеленого курсу відновлення аграрного сектору України з урахуванням вимог Європейського зеленого курсу (ЄЗК) і Спільної

аграрної політики (САП), у т. ч. з огляду на те, щоб європейські партнери-інвестори виявляли тут такі ж рамкові умови господарювання, як у ЄС. Нині у країні недостатньо інституційної готовності та потенціалу для реалізації САП ЄС, потрібно покращити рівень компетентності сільгоспвиробників щодо просування зелених методів ведення сільського господарства. Дотримання екостандартів призводить до збільшення собівартості виробництва, тож стимулюючим чинником має бути надання державної підтримки аграріям, а також фінансової допомоги країнами Європи та світу для зеленого відновлення агросектору України за принципом «відбудувати краще, ніж було» з метою забезпечення продукування українського агропродовольства для цивілізаційних потреб. До того ж наростає екологічний протекціонізм, коли екостандарти усе більше стають бар'єром для виходу продукції на міжнародні ринки. Тому очевидною є необхідність підвищувати агроекологічний імідж, імплементувати стандарти ЄС й розбудовувати зелену/сталу архітектуру національної аграрної політики і практики.

Концепція зеленої архітектури є теорією, наукою та стилем побудови управління і механізмів відповідно до екологічно безпечних принципів. Метою зеленої архітектури є забезпечення сталого аграрного і сільського розвитку, реалізація цільових установок ЄЗК на декарбонізацію і досягнення кліматичної нейтральності, формування сталої агропродовольчої системи. Таким чином, зелена архітектура аграрної політики і управління – це комплекс агроекологічних й кліматичних політик, інструментів (адміністрування і стимулювання), відповідальних інституцій за впровадження цих політик у практику.

Нова зелена архітектура САП ЄС у періоді 2023-2027 рр. включає:

– посилену обумовленість (enchanced conditionality) – фінансова підтримка доходу фермерів у рамках САП залежить від дотримання ними більш високого базового рівня еколого-кліматичних практик (законодавчих вимог до управління (statutory management requirements, SMR) та стандартів належних сільськогосподарських і екологічних умов (standards for good agricultural and environmental condition, GAEC)) як обов'язкової умови отримання коштів;

– еко-схеми – винагородження фермерів за виконання еколого-кліматичних дій понад мінімальні вимоги. Еко-схеми визначаються країнами ЄС у національних планах для стимулювання добровільної участі фермерів у них;

– національні стратегічні плани САП ЄС країн-членів, що мають за мету підвищити гнучкість і урахувати особливості ведення сільського господарства.

Розбудова зеленої архітектури агросектору України з її елементами – політикою, інструментами, інституціями, відповідно до засад ЄЗК і САП, визначає необхідність реалізації цілого ряду заходів. Позитивним є схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на

період до 2030 року від 2024 р., яка за цілями, завданнями та індикаторами відповідає національним планам САП країн-членів ЄС. Важливо збалансувати продуктивізм і зелений курс при повоєнному відновленні, тож екоумовність допомоги, еко-схеми, агроекологічні заходи мають стати елементами зеленої архітектури. Для відновлення вітчизняного сільського господарства на зелених засадах необхідно:

- покращити узгодження національного законодавства з нормативно-правовою базою ЄС (acquis) у сфері сільського господарства і довкілля (наразі проводиться скринінг Європейською Комісією і Радою), повніше імплементувати засади САП ЄС у національну аграрну політику і практику, що визначає прогрес на шляху євроінтеграції;
- підвищувати агропродуктивність слід екологічно безпечним способом (оскільки частина земель через мінування, пошкодження, забруднення не може використовуватися для виробництва агропродовольства), щоб послаблення екологічних вимог для збільшення виробництва у повоєнний період не поставило під загрозу сталість (довготривалу життєздатність) аграрного виробництва;
- упровадити екоумовність надання бюджетних коштів сільгоспвиробникам («якщо дотримуєшся еколого-кліматичних вимог → отримуєш кошти») у рамках державних програм підтримки, а також виокремити агроекологічну підтримку у окремий напрям і спрямувати, припустимо, 10% суми державної галузевої підтримки суто для еколого-кліматичних заходів, які реалізуватимуть сільгоспвиробники (відповідатиме еко-схемам у рамках САП ЄС), з часом підвищивши частку фінансування цих заходів до третини аграрного бюджету;
- для впровадження еколого-кліматичних стандартів ЄС можна очікувати надання фінансових ресурсів від міжнародних організацій і країн-партнерів, а також ініціювати специфічні інструменти – щоб держави і приватні компанії інших країн витрачали 10% їхнього аграрного бюджету на закупівлю українського екопродовольства; щоб Україні реструктуризували зовнішній державний борг з умовою не повертати частину коштів кредитору (екологічний своп), а спрямувати їх на зелені заходи в аграрному секторі.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing

Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. URL: Regulation - 2021/2115 - EN - EUR-Lex;

2. Попова О.Л., Панкратова Л.Л. Зелена архітектура САП ЄС: орієнтири для розбудови при повоєнному відновленні України. Економіка України. 2023. № 8. С. 78–96. 1,25 / 1,00 д.а. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.08.078

УДК 336.7:330.1

Продіус Ю.І.,
кандидат економічних наук, доцент ,
доцент кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,
Національний університет «Одеська політехніка»

КРАУДФАНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Роль краудфандингу у менеджменті сьогодні є надзвичайно важливою, особливо в контексті розвитку стартапів, соціальних ініціатив та інноваційних проектів [1]. Цей інструмент фінансування трансформує традиційні методи управління у сферах стратегічного планування, маркетингу, управління ризиками та комунікацій з цільовою аудиторією. Краудфандинг (від англ. *crowd* — натовп, *funding* — фінансування) — це спосіб залучення коштів на реалізацію проєкту або ідеї за рахунок великої кількості людей через спеціалізовані онлайн-платформи (наприклад, «Kickstarter», «GoFundMe», «Indiegogo») [2].

Краудфандинг дає змогу обійти класичні механізми фінансування (банки, венчурні фонди), зменшуючи залежність від зовнішніх інвесторів. Це відкриває нові можливості для управлінців, особливо на ранніх стадіях розвитку бізнесу. Кампанія краудфандингу дозволяє керівнику протестувати продукт або послугу на ринку ще до її повного запуску. Реакція спільноти — це зворотний зв'язок, який менеджер може використати для вдосконалення стратегії або самого продукту. Ефективний менеджмент краудфандингової кампанії передбачає створення активної спільноти навколо бренду. Це не лише потенційні клієнти, а й амбасадори проєкту, які можуть сприяти його просуванню.

Краудфандинг вимагає від менеджерів оперативності у прийнятті рішень, пристосуванні до змін і відкритості до зворотного зв’язку [3]. Це розвиває гнучкість і адаптивність управлінських підходів — ключові якості сучасного лідера. В Україні менеджери дедалі частіше використовують краудфандинг для: запуску стартапів (наприклад, «Petcube», «Senstone», «Technovator»); реалізації соціальних ініціатив («Спільнокошт»); підтримки армії та волонтерських проєктів («Фонд Сергія Притули», «UNITED24»).

Після повномасштабного вторгнення у 2022 році краудфандинг в Україні став інструментом національного опору — мобілізував суспільство, створив ефективну горизонтальну модель підтримки та підсилив роль громадянського суспільства: громадяни масово долучаються до зборів на військові потреби, дрони, автівки, тепловізори, медицину. Краудфандинг в умовах війни перетворився на інструмент оперативного менеджменту суспільних процесів, який дозволяє швидко реагувати на потреби армії, медицини, освіти тощо.

Краудфандинг — це сучасний інструмент менеджменту, що поєднує фінансову гнучкість, маркетингові можливості та ефективне управління ресурсами. Для менеджера це не просто метод збору коштів, а випробування управлінських компетенцій у дії: від планування до реалізації, від ідеї — до лояльної спільноти (табл.1).

Таблиця 1

Основні управлінські функції, що активуються через краудфандинг

Управлінські функції	Активація управлінських функцій через краудфандинг
Планування	Менеджер повинен чітко визначити цілі краудфандингової кампанії, ресурси, часові рамки, очікувані ризики та шляхи досягнення результату. Кожна кампанія — це міні-проєкт із власним стратегічним планом.
Організація	Необхідно сформувати команду (маркетинг, дизайн, PR, технічна підтримка), визначити ролі, налагодити процес комунікації та логістику. Ефективна організація — основа успіху кампанії.
Мотивація	Менеджер мотивує команду до дій, створює натхненну історію, що приваблює донаторів. Підтримка енергії та віри в проєкт — одна з головних функцій лідера.
Контроль	Постійний моніторинг збору коштів, аналіз статистики, коригування стратегії — усе це здійснюється в реальному часі. Менеджер повинен вміти швидко адаптуватися до змін.
Комунікація	Менеджер через краудфандинг розвиває ефективну зовнішню комунікацію — з донорами, потенційними клієнтами, журналістами та партнерами. Це створює навколо проєкту середовище підтримки та залученості.

Джерело: складено автором на основі джерел[1;2]

Краудфандинг як стратегічний інструмент менеджменту — це сучасний та гнучкий підхід до залучення ресурсів, управління проєктами та побудови взаємодії з аудиторією, що дозволяє: перевірити ідею на життєздатність;оцінити попит на продукт або послугу; залучити потенційних клієнтів і партнерів; побудувати бренд і сформувати лояльну аудиторію; поєднати підприємницьку ініціативу, інновації та соціальну взаємодію.

Список використаних джерел:

1. Горват Т., Митровка Є. Ефективний підхід в управлінні проєктами у неприбутковому секторі через краудфандинг. Економіка і регіон Economics and Region, 2024, 4(95), С. 155–161. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3621

2. Теслюк С.А., Матвійчук Н.М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-16

3. Божанова О., Юхман Я. Управлінський інструментарій економічного розвитку промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 2022, 13(26). https://doi.org/10.33296/2707-0654-13(26)-05

УДК 347.772

Россоха В. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ГЕОГРАФІЧНІ ЗАЗНАЧЕННЯ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Суть поняття ”географічні зазначення” (ГЗ) пов’язана з назвою того географічного місця, звідки походять ті чи ті товари. Особлива якість, зумовлена місцем виробництва й географічними факторами, зокрема кліматом та особливостями ґрунту, властива передусім сільськогосподарській продукції. Тому більшість географічних зазначень у світі використовують як засіб індивідуалізації саме агропродовольчої продукції. Проте для певного виду товару специфічні якості обумовлені не лише природними умовами, а й людським фактором, здобутими навичками, виробничими традиціями, національним колоритом, що характерно для ремісничих товарів та сувенірної продукції (різьблення, розпис, тощо). Поширення ГЗ на ринку спричинило потребу захисту цих товарів від подібних, але вироблених в інших місцевостях, де вони не мають аналогічних властивостей або саме такої якості. Щоб виділити ці товари з-поміж інших і захистити їхні відзнаки як нематеріального активу їх почали заносити в спеціальні державні реєстри.

Система захисту регіональних продуктів з’явилася у Франції ще в 1925 році. Першим таким зареєстрованим ГЗ у Франції став сир "Рокфор". Надалі система ГЗ набула поширення серед інших європейських країн. Нині в державах – членах ЄС зареєстровано понад 3,8 тис. ГЗ, з яких більше ніж 55% походить із Франції (790), Італії (905) та Іспанії (401). Більша частка географічних зазначень та традиційних гарантованих особливостей припадає на вина, сільськогосподарську продукцію та харчові продукти [1].

Географічні зазначення являють собою позначки на товарах, які походять з певної території, місцевості або регіону та країни і мають особливі характеристики, що включають специфічні технології, усталені традиції та

секрети їхнього виробництва, а також якість і репутацію та мають відомості в реєстрі ГЗ. Якщо торговельна марка – це довільний символ, який надає право на використання його тією, чи тією особою у будь-якій країні, то географічні зазначення можуть використовувати всі особи, що виробляють товар у місці походження його відповідно до встановлених вимог. Це певний колективний бренд, зареєстрований на невизначений термін, що потребує поновлення лише тоді, коли в нього вносять певні зміни. Право на використання ГЗ не передають іншим операторам ринку за договором або ліцензією навіть за умов, якщо вони перебувають у визначеному географічному місці [2].

Реєструвати ГЗ в Україні почали з часу підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Відповідно регіональні об'єднання виробників можуть подавати заявки на реєстрацію унікальної особливості, що приверстає увагу не тільки до конкретних товарів, а й певних регіонів та країни загалом. Важливо у процесі реєстрації здійснити опис і забезпечити докази унікальності й географічного походження товару, що потребує захисту. Правова охорона ГЗ спирається на законодавство України, зокрема Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних зазначень", що важливо для розвитку регіонального виробництва продуктів та гастрономічного туризму в Україні, закони, які регулюють підготовку до реєстрації, використання та захист ГЗ щодо сільськогосподарських та харчових продуктів, вин, ароматизованих винних продуктів, спиртних напоїв, а також контроль щодо таких географічних зазначень, та інші нормативно-правові акти [3].

Географічні зазначення та традиційні гарантовані особливості товарів захищають регіональні бренди та підвищують їхню цінність. Виробництво та поширення таких товарів сприяє збереженню біологічного різноманіття, захисту культурної спадщини, соціально-культурному розвитку та становленню сільського туризму. Розвиток системи ГЗ та традиційних гарантованих особливостей в Україні формує окремий унікальний сегмент ринку, створює додаткову додану вартість, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та прибутковості малих і середніх товаровиробників.

Станом на 1 червня 2016 року в Україні зареєстровано лише 42 географічні зазначення. На травень 2024 року до Державного реєстру України географічних зазначень внесено відомості про 25 географічних зазначень для українських товарів: 8 – мінеральна вода, 12 – вино, 2 – сири, 2 – товари народних промислів, 1 – черешня. Серед офіційно зареєстрованих відповідно до вимог Європейського Союзу географічних зазначень є «Гуцульська овеча бриндзя», «Гуцульська коров'яча бриндзя», «Мелітопольська черешня» [4].

За адаптованими до регламентів Європейського Союзу правилами захисту місцевих продуктів, українські ГЗ можуть бути офіційно визнані й захищені на території ЄС, що важливо для розвитку місцевих виробників і просування місцевої української продукції на європейські ринки. Водночас угода України з ЄС наголошує на поступовому припиненні використання українськими товаровиробниками таких найменувань продукції, як "коньяк", "шампанське", "фета", "пармезан", "рокфор" зі встановленням терміну до 2026 р.

Є найменування, що позначають місце походження товару (продукту), проте вони стали загальновживаними для назви ряду певних товарів. Прикладом такого географічного зазначення є видова назва сиру «Камамбер». Нині ця назва має право на використання для позначення сиру типу Камамбер будь-яким товаровиробником, без будь-яких порушень.

Слід зазначити, що для сприяння розвитку місцевого ринку, зростання обсягів реалізації продукції з унікальними властивостями і високою доданою вартістю ФАО і ЄС започатковано програму надання інвестиційної ґрантової допомоги виробникам ГЗ в Україні, у якій вони можуть брати участь.

Список використаних джерел:

1. Орлик О. Для чого Україні географічні зазначення для місцевих товарів. Monitor Media. URL : https://surl.li/vozyld

2. Про правову охорону географічних зазначень : Закон України від 16.06.1999 р. № 752-XIV. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/752-14#Text.

3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних зазначень : Закон України від 20.09.2019 р. № 123-IX. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/123-20#Text.

4. Зазначення походження товару Вікіпедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki.

УДК 339.1

Решетнікова О.В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу,
Богоутдінова А.М.,
здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах високої конкуренції та стрімкого розвитку ринку підприємства змушені шукати ефективні підходи до управління своєю продукцією, щоб залишатися конкурентоспроможними. Маркетингова товарна

стратегія є ключовим елементом загальної стратегії компанії, оскільки визначає напрямки формування, розвитку та позиціонування товарного асортименту відповідно до потреб споживачів і тенденцій ринку.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що традиційні підходи до товарної стратегії зазнають суттєвих змін під впливом цифровізації, посилення екологічних вимог та зміни споживчих пріоритетів. Зокрема, сучасні компанії стикаються з викликами, пов'язаними з необхідністю гнучкої адаптації товарного портфеля до динамічних ринкових умов, впровадженням інновацій та забезпеченням сталого розвитку. Попри значну кількість досліджень у сфері маркетингових стратегій, залишаються невирішеними питання ефективної інтеграції товарної політики з цифровими технологіями, ролі персоналізованих пропозицій у формуванні споживчої поведінки, а також впливу екологічного фактору на побудову асортиментної політики. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення етапів формування маркетингової товарної стратегії та визначення перспективних напрямів її розвитку в контексті сучасних викликів. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства є складним багатоступеневим процесом, який охоплює аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку товарного портфеля та його просування. Проаналізувавши дослідження науковців з питань формування маркетингової товарної стратегії підприємства [1, 2] можемо виділити такі основні етапи цього процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика етапів формування маркетингової товарної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапу
1. Аналіз ринку та конкурентного середовища	Аналіз ринкових трендів і динаміки попиту. Визначення цільових сегментів споживачів. Дослідження конкурентів, їхніх товарних стратегій та позиціонування. Аналіз економічних, соціальних і технологічних факторів, що впливають на ринок.
2. Визначення цільової аудиторії та позиціонування товару	Визначення основних груп споживачів за демографічними, психографічними та поведінковими характеристиками. Формування унікальної торгової пропозиції, яка диференціює товар від конкурентів. Розробка позиціонування товару на ринку відповідно до очікувань споживачів.
3. Формування товарного портфеля	Визначення асортименту та структури товарної номенклатури. Планування життєвого циклу товару. Прийняття рішень щодо вдосконалення або модифікації існуючих продуктів. Розгляд питань брендингу, упаковки, дизайну та екологічності товару.
4. Встановлення цінової політики	Вибір стратегії ціноутворення. Аналіз еластичності попиту та впливу ціни на прийняття рішення споживачем. Визначення можливих знижок, акцій та програм лояльності.
5. Розробка стратегії просування та збуту	Вибір каналів дистрибуції. Планування рекламної кампанії та комунікаційної стратегії. Використання цифрових маркетингових інструментів (таргетована реклама, SEO, контент-маркетинг). Створення

	ефективної системи взаємодії з клієнтами (CRM, соціальні мережі, email-маркетинг).
6. Контроль та коригування товарної стратегії	Оцінка ефективності впровадженої стратегії (аналіз продажів, рентабельності, відгуків клієнтів). Внесення коригувань залежно від змін ринкової ситуації. Постійний моніторинг конкурентного середовища та адаптація товарної політики до нових викликів.

Ці етапи формують комплексний підхід до розробки маркетингової товарної стратегії, який дозволяє підприємству не лише вийти на ринок, а й утримати свої конкурентні позиції, адаптуючись до змін у середовищі.

Косицин І.О. [3, с. 224] зазначає, що маркетингова товарна стратегія, спрямована на майбутній розвиток, повинна вирішувати основні питання, пов'язані з оптимізацією структури пропонованих товарів (послуг), з урахуванням їхнього розподілу за різними етапами життєвого циклу.

У сучасних умовах маркетингова товарна стратегія підприємств зазнає значних змін під впливом цифрових технологій, зміни споживчих уподобань та екологічних викликів. Для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу необхідно орієнтуватися на інноваційні підходи до формування та управління товарним портфелем. Основними перспективними напрямами розвитку є: діджиталізація товарної стратегії; орієнтація на екологічність та сталий розвиток; гнучкість та адаптивність товарного портфеля; використання метавсесвіту та віртуальних технологій; підсилення персоналізації та клієнтоорієнтованості; розвиток економіки підписки та сервісних моделей.

З огляду на швидкі зміни ринку, маркетингова товарна стратегія підприємств має ґрунтуватися на діджиталізації, сталому розвитку, персоналізації та нових бізнес-моделях. Інтеграція інноваційних підходів дозволить не лише зберегти конкурентні позиції, а й створити нові можливості для зростання та підвищення лояльності споживачів.

Список використаних джерел:

1. Шквиря Н.О. Обґрунтування вибору маркетингової товарної стратегії підприємства. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (19-20 листопада 2020 р.) С. 198-201. URL: https://surl.li/njnsck

2. Кубишина Н.С., Гребньов Г.М. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів : у 2 ч. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана» ; 2015. Вип. 34-35, ч. 1. С. 243-251. URL: https://surl.li/czyenw

3. Косицин І.О. Ефективні методи формування товарної стратегії. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 172. С. 224-230.

УДК 005.334:005.21

Савельєв М.С.,
здобувач вищої освіти третього рівня,
Національний університет «Одеська Політехніка»

ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА: ПАРАДИГМА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ПРИНЦИПІВ ВИСОКОЇ НАДІЙНОСТІ

У своєму щорічному «Глобальному звіті з оцінки ризиків стихійних лих» Управління ООН із зменшення небезпеки катастроф описує сучасне транскордонне кризове середовище, що враховує каскадні ефекти. У документі підкреслюється, що несподівані події є складними та взаємопов'язаними, оскільки вони демонструють системні взаємодії між різними фізичними, соціально-економічними та інституційними факторами, які разом формують системний ризик [1].

Група дослідників ISC-UNDRR-RISK KAN у своїй аналітичній записці, що представляє різні підходи науки та практики управління ризиками, визначає «системний ризик» як такий, що залежить від взаємодії елементів уражених систем [2]. Ці взаємодії можуть як посилювати, так і послаблювати загальний вплив окремих компонентів системи, спричиняючи каскадні ефекти, які можуть охоплювати різні сектори та країни, виходячи за межі початкової зони впливу [3]. Такі процеси відбуваються через механізми позитивного або негативного зворотного зв'язку, що може призводити до серйозних системних збоїв або навіть повного виходу системи з ладу через труднощі в обміні інформацією, розподілі ресурсів та координації комунікації.

У своєму щорічному звіті дослідники Всесвітнього Економічного Форуму представили всебічний аналіз глобальних ризиків, що формують складну взаємопов'язану систему, яка посилює загрози для світової та регіональної стабільності. Детальніше розглядаючи ризик «Збройний конфлікт на державному рівні», експерти наголошують на його комплексному та широкомасштабному впливі на інші екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні ризики, що також спричиняють каскадні наслідки [4]. Це наголошує на необхідності оновленого підходу до управління ризиками, що був би спрямованій на зміцнення стійкості до криз, зокрема через пом'якшення їхніх наслідків. Г. Пескаролі та ін. [5, с. 162] зазначають, що одним із ключових напрямків досліджень щодо пом'якшення кризових наслідків є «інтеграція нових інструментів», що спрямовані на боротьбу із «загрозами, що взаємодіють між собою, стикаються з вразливістю та соціальними чинниками каскадних ефектів». Саме тому критично важливо переглянути існуючі інструменти управління

ризиками крізь призму теоретичного підходу, який враховував би специфіку динамічного кризового середовища. Це завдання є особливо актуальним для важливих та вразливих секторів у кризових регіонах, що діють у небезпечних, швидкозмінних та безпеково-орієнтованих умовах.

Роль малого та середнього бізнесу є надзвичайно важливою, адже, наприклад, в Україні цей сектор забезпечує 82% зайнятості та генерує 61% доданої вартості. У Великій Британії на малий і середній бізнес припадає 54% зайнятості та 68% доданої вартості, а в Німеччині – 59% і 48% відповідно [6]. Водночас цей сектор залишається вразливим, оскільки найбільше потерпає від фінансових криз, екологічних потрясінь і катастроф через обмежені ресурси та проблеми з ліквідністю [7]. Попри те, що під час криз малі та середні підприємства отримують підтримку у вигляді міжнародної допомоги та внутрішніх кредитних програм, ці заходи не сприяють довгостроковому підвищенню їхньої стійкості до майбутніх викликів, особливо у нестабільному, динамічному та безпеково-орієнтованому кризовому середовищі.

Впровадження практик управління ризиками сприяє підвищенню стійкості малих та середніх підприємств до криз, забезпечуючи їхню здатність ефективно функціонувати навіть в умовах кризових ситуацій [8]. У дослідженнях, присвячених малому та середньому бізнесу, процес управління ризиками, запропонований COSO та ISO, зазвичай спрощується. Він включає три основні етапи: ідентифікацію, оцінку та моніторинг ризиків [9], або ж два – де аналіз ризиків об’єднує ідентифікацію та оцінку, а наступними кроками є моніторинг і реагування [10]. Моніторинг ризиків і реагування, своєю чергою, передбачають створення чітких процедур і планів запобігання помилкам, призначення відповідальних осіб, а також впровадження показників і заходів для раннього виявлення ризиків.

Попри те, що управління ризиками у малих і середніх підприємствах враховує непередбачувані внутрішні та зовнішні, бізнесові й економічні фактори [11], воно не адаптоване до нестабільного, динамічного та безпеково-орієнтованого кризового середовища. З огляду на це, звернення до концептуальної моделі «СУР/ТВН» [12] відкриває можливість розширення існуючих підходів до управління ризиками на малих і середніх підприємствах за допомогою принципів організацій високої надійності, що враховують функціонування компаній у нестабільних, динамічних і безпеково-орієнтованих умовах, як це зазначається в теорії високої надійності.

Теорія високої надійності бере свій початок із середини 1980-х років, коли дослідницька група з Берклі започаткувала проєкт, присвячений вивченню високонадійних організацій. Дослідники, які брали участь у цьому проєкті, виявили значну прогалину в науковій літературі того часу: відсутність

обговорення, як деякі організації здатні працювати "без помилок у високоризикових умовах протягом тривалого часу. У 2000-х роках Вейк і Сатклiфф [13] розробили концептуальну основу для високонадійних організацій, представивши п’ять ключових принципів, що забезпечують їхню ефективність: зосередженість на можливих відмовах, неприйняття спрощень, чутливість до операційних процесів, прихильність до стійкості та передача повноважень експертам. Ці принципи можна розглядати як парадигму для впровадження теорії високої надійності, що відповідає специфіці сучасного кризового середовища, у практику управління ризиками на малих та середніх підприємствах.

Список використаних джерел:

1. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Forensic Insights for Future Resilience, Learning from Past Disasters. Geneva, 2024. https://www.undrr.org/media/100220/download?startDownload=20250227.

2. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Briefing Note on Systemic Risk. 2024. https://www.undrr.org/publication/briefing-note-systemic-risk.

3. Куйперс С., Уелш Н. Таксономія літератури про кризи та катастрофи: теми і типи за 34 роки досліджень / С. Куйперс, Н. Уелш – Ризики, небезпеки та кризи у державній політиці, 2017. – Т. 8, № 4. – С. 272–283.

4. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025 (20th ed.). 2025. – Режим доступу: https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/.

5. Пескаролі Г., Нонс М., Гальбузера Л., Александер Д. Розуміння та пом'якшення наслідків каскадних криз у глобальній взаємопов’язаній системі / Г. Пескаролі, М. Нонс, Л. Гальбузера, Д. Александер – Міжнародний журнал зі зниження ризику катастроф, 2018. – Вересень.

6. Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard // OECD iLibrary. https://surl.li/vqqirn

7. Еггерс Ф. Майстри катастроф? Виклики та можливості для МСП під час кризи. / Ф. Еггерс – Журнал бізнес-досліджень, 2020 – 116, 199-208 с.

8. Віжорек-Космала М. Роль стратегічного управління ризиками та корпоративного управління під впливом COVID-19: Перспектива МСП. / М. Віжорек-Космала, Т. Хеншель – Журнал ризик-менеджменту та фінансового менеджменту, 2022 – 15 (587), 1-28 с.

9. Брустбауер Й. Управління ризиками підприємства в МСП: до структурної моделі. / Й. Брустбауер – Міжнародний журнал малого бізнесу, 2016 – 34, 70-85 с.

10. Хеншель Т., Ланцш А. Д. Взаємозв’язок між управлінням ризиками підприємства та ефективністю: повторний аналіз емпіричних доказів від МСП. / Т. Хеншель, А. Д. Ланцш – Управління ризиками, 2022 – С. 95-113.

11. Вербано К., Вентуріні К. Управління ризиками в МСП: огляд літератури та порядок денний досліджень. / К. Вербано, К. Вентуріні – Журнал управління технологіями та інноваціями, 2013 – 8, 186-197 с.

12. Савельєв М.С. Стратегічне управління ризиками на малих та середніх підприємствах в кризових умовах: концептуальна модель / М.С. Савельєв // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 2 (72). – С. 55-64.

13. Вайк К. Е., Сатклiфф К. М. Управління неочікуваним: стійка ефективність в епоху невизначеності (2-е вид.) / Jossey-Bass, 2007. – 208 с.

УДК: 658.8:338.24

Сизоненко Я. О.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник : Гавриленко Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкової конкуренції маркетингове управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства. Ефективне використання маркетингових інструментів, правильна організація структури управління та контроль результатів дозволяють компаніям адаптуватися до змінного ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Маркетингове управління – це комплексний механізм, що поєднує аналіз ринку, стратегічне планування, реалізацію маркетингових заходів та контроль їх ефективності. Його основна мета – створення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом ефективної взаємодії з ринковим середовищем. Процес охоплює не лише управління маркетингом, але й керування всіма функціями та підрозділами компанії на основі маркетингових принципів [1].

У маркетинговому управлінні використовуються різні підходи, кожен із яких має свої особливості та переваги. Серед найбільш поширених можна виділити традиційний функціональний підхід, ситуаційний підхід, процесний підхід та системний підхід [3].

Функціональний підхід передбачає розгляд маркетингового управління як сукупності окремих функцій: аналіз ринку, планування, реалізація

маркетингових заходів, контроль. Основний недолік – відсутність взаємозв'язку між функціями, що може призводити до неузгодженості рішень та неефективного використання ресурсів. Ситуаційний підхід орієнтується на аналіз конкретних ринкових умов та адаптацію маркетингової стратегії відповідно до зовнішніх факторів. Його перевагою є гнучкість, але мінус – відсутність довгострокового стратегічного планування та залежність від мінливих обставин. Процесний підхід розглядає маркетингове управління як безперервний процес взаємопов'язаних дій. Цей підхід забезпечує логічну послідовність рішень, але недостатньо враховує зовнішні чинники та може бути менш ефективним у складних конкурентних умовах. Системний підхід об'єднує переваги всіх зазначених підходів, розглядаючи маркетингове управління як єдину динамічну систему, де всі елементи взаємопов'язані. Він дозволяє ефективно поєднувати аналіз, планування, реалізацію та контроль маркетингових заходів, забезпечуючи гнучкість і стратегічну стабільність [3].

Системний підхід до маркетингового управління дозволяє вибудувати узгоджену стратегію, в якій усі елементи маркетингової діяльності взаємопов'язані, що забезпечує не лише оперативне реагування на ринкові зміни, але й формування ефективних маркетингових рішень.

Структура маркетингового управління включає аналітичний блок (дослідження ринку, оцінка споживчих вподобань, конкурентний аналіз), стратегічний блок (постановка цілей, визначення позиціонування, сегментація ринку), операційний блок (реалізація маркетингових заходів, управління каналами збуту, рекламні кампанії) та контрольний блок (оцінка ефективності, коригування маркетингової стратегії).

Системний підхід до маркетингового управління передбачає взаємопов'язане функціонування всіх його складових: аналітичний блок – дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентного середовища; стратегічний блок – визначення маркетингових цілей, позиціонування, сегментація ринку; операційний блок – реалізація маркетингових заходів, управління каналами дистрибуції та комунікаційними стратегіями; контрольний блок – оцінка ефективності маркетингових заходів та їх коригування [2].

Системний підхід до маркетингового управління дозволяє інтегрувати аналітичні, стратегічні, операційні та контрольні процеси в єдину ефективну модель. Це забезпечує не лише гнучкість та адаптивність до ринкових змін, а й прогнозування споживчих тенденцій завдяки використанню big data, штучного інтелекту та CRM-систем. Впровадження такого підходу сприяє оптимізації маркетингових витрат, підвищенню рентабельності та створенню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Отже, системний підхід до маркетингового управління забезпечує комплексну взаємодію всіх елементів підприємства, що сприяє ефективному використанню ресурсів, швидкій адаптації до змін ринку та досягненню стратегічних цілей. Використання цього підходу дозволяє оптимізувати маркетингові процеси, підвищити рентабельність і створити стійкі конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2004. – 354 с.

2. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Горілей В. Ю. Система маркетингового менеджменту підприємства // Агросвіт. – 2019. – № 18. – С. 63–67.

3. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. – Київ : ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.

4. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві // Економіка і суспільство. – 2017. – № 12. – С. 227–234.

УДК 339.1:658.8

Теренчук Р.В.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник : ***Боднар О. В.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ВОЄННИЙ ЧАС

Після оголошення на території України воєнного стану та початку активної фази бойових дій більша частина бізнесу була фактично паралізована. Починаючи від морального та психологічного шоку до економічного спаду ділової активності та неможливості здійснення діяльності підприємствами, які знаходяться на території проведення бойових дій. У дослідженні І. Яковенко зазначається, що після початку повномасштабного вторгнення близько 64% українських мікро, малих та середніх підприємств призупинили або повністю припинили діяльність [1].

Метою дослідження є аналіз впливу війни на маркетингову діяльність підприємства на прикладі ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ». Встановлено, що основним видом діяльності підприємства є продаж керамічної плитки, виробництво якої здійснюється на ПРАТ «Харківський плитковий завод», розташованому поблизу території ведення бойових дій. При цьому слід відмітити, що він являється одним із найбільших виробників керамічної плитки в Східній Європі [2]. ТОВ

«ГОЛДЕН ТАЙЛ» зареєструвала торгові марки, а саме: «Terragres», «Примавера», «Brickstyle».

Одним із основних напрямків в маркетинговій політиці підприємства є представлення керамічної плити на експозиційному обладнанні та візуалізація продукції за допомогою брендованого оформлення простору у торгових точках. У довоєнний період виклеювання керамічної плити на експозиційному обладнанні проводилась власними силами ТОВ «ГОЛДЕНТ ТАЙЛ», у штаті працювали дизайнери і лицювальники-плиточники, але з оголошенням воєнного стану, загальною мобілізацією підприємство було вимушене скоротили затрати на виробництво експозиційного обладнання. Так, у 2020-2023 рр. зазначений вид витрат скоротився з 2,7 млн грн до 1,4 млн грн, або майже вдвічі.

Наступний маркетинговий інструмент, який активно використовує ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» це запровадження програм мотиваційних заохочень клієнтів (надання бонусів) за виконання об’ємів закупівель та/або надходження оплат, проведення акційних заходів по вибірковому асортименту, проведення святкових та сезонних бонусних програм та знижок. Дослідження свідчать, що цей напрям також зазнав скорочення у 2022 році порівняно із довоєнним періодом. Проте вже у 2023 році програми заохочень клієнтів були частково відновлені. Встановлено, що у 2023 році витрати по бонусним програмам склали лише 78,6 млн грн, що на 15,3% менше ніж у 2021 році.

ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» у своїй маркетинговій діяльності також застосовує ряд інструментів для просування та популяризації бренду. Одним із них являється відкриття салонів ART TILE HUB. Підприємство відкрило 3 салони ART TILE HUB у довоєнний період м. Одеса, м. Харків, м. Ужгород, та 1 салон у м. Львів, с.Пасіки-Зубрицькі у вересні 2022 року. У салонах представлений та візуалізований асортимент керамічної плити та супутніх товарів. Також, тут проводяться планові презентації нових колекцій товару для дилерів, майстер-класи, семінари з бізнес-ланчам та розважальними заходами.

Для налагодження партнерських відносин та ознайомлення покупців зі своєю продукцією в довоєнний період ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» активно приймало участь у виставках керамічної плити, в тому числі і міжнародних. Дослідження свідчать, що загальні витрати на участь у виставках у 2020-2021 роках складали 4,1 млн. грн. З введенням воєнного стану, участь у міжнародних виставках стала неможлива, але для ознайомлення з новинками у галузі виробництва керамічної плити та світовими трендами у світі моди на кераміку співробітниці щорічно відвідують міжнародні виставки глядачами.

З метою підвищення рекламних заходів, впізнаваності бренду та для згуртування колективу, підвищення командного духу ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» до свят та урочистих подій співробітникам, дітям співробітників та клієнтам

компанії робить подарунки у вигляді брендового одягу, канцелярського приладдя, товарів широкого вжитку з нанесенням торгових марок компанії. Незважаючи на воєнний стан і вимушені заходи по скороченню витрат, у порівнянні з довоєнним часом витрати на подарунки до свят співробітникам та постійним клієнтам майже не скоротились. Встановлено, що у 2020-2021 рр. заначений вид витрат становив 2,6 млн. грн., а в 2023-2024 рр. - 2,5 млн. грн.

Для просування товару на ринку України в умовах війни та адаптації до змін маркетингового середовища ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» у 2024 році підключилося до мобільної системи стимулювання продажів PEPSELL. Завдяки цьому у підприємства збільшилися можливості щодо формування і підтримки попиту на товари замовника, стимулювання і збільшення збуту вказаних товарів, зворотній зв'язок замовника з дистриб'юторами, продавцями та торгівельними представниками.

З початком повномасштабного вторгнення і введенням воєнного стану були порушені логістичні зв'язки компаній, виведені з робочого стану декілька ліній по виробництву керамічної плити на ХПЗ, стрімко впав попит населення на керамічну плитку, що привело до суттєвого падіння продажів товару. З метою збереження робочих місць та стабілізації роботи підприємство диверсифікувало напрями своєї діяльності. Зокрема, ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» почало здійснювати імпорт товарів широкого вжитку. Серед партнерів підприємства країни Балтії, Польщі, Румунії, Німеччини, Туреччини та інших. Загальний обсяг імпорту у 2023-2024 рр. досягнув 67,3 млн грн.

Важливим напрямом роботи ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» є організація гуманітарної допомоги постраждалим та допомоги Збройним Силам України у співробітництві з Благодійною організацією «Полонський благодійний фонд Святого Валентина».

Війна зумовила значні збитки підприємству, і основною ціллю на майбутнє – не втрачати лідируючих позицій на ринку керамічної плитки, нарощувати виробництво і продажі плитки, з метою досягнення довоєнних обсягів. Важливим напрямком вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «ГОЛДЕН ТАЙЛ» має стати залученість у соціальних мережах. В умовах воєнного часу це може спростити клієнту процес ознайомлення з продукцією підприємства для подальшої співпраці з ним. Безумовно, реалізація запланованих заходів підприємства в значній мірі знаходиться під впливом війни в Україні. Виходячи з цього передбачуваність їх результативності є досить обмеженою та складною.

Список використаних джерел:

1. Яковенко І. Із початку повномасштабного вторгнення 90% українських компаній відновили роботу – дослідження: Віледж, 2024 URL: https://surl.li/iuzcrt

2. *Golen Tile: веб-сайт. URL: https://goldentile.com.ua/ua/*

УДК 005.521:004.9

Tryfonova O.V.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Dnipro University of Technology

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON ECONOMIC FORECASTING

In today's world, the economic environment is undergoing rapid and unpredictable changes, and traditional forecasting methods are proving to be less and less effective. They are often unable to take into account the new challenges posed by market dynamics, globalisation and the impact of digital technologies [1]. The main disadvantages of traditional approaches to economic forecasting, which is an integral part of company management, are the following: low ability to quickly adapt to changing conditions; insufficient accuracy of forecasts in situations of high uncertainty; limited ability to take into account the impact of digital technologies and modern economic trends.

Traditional models based on retrospective data often do not reflect current market realities. This leads to significant forecasting errors. Thus, there is an urgent need to develop new forecasting approaches that can take into account the complex interrelationships between economic indicators in the context of digitalisation and globalisation. High accuracy of forecasts is crucial for formulating effective development strategies for companies, as errors in forecasts can lead to inefficient use of resources or even business interruption.

Analysing large amounts of data, such as consumer habits and investment trends, allows us to identify new patterns that had previously gone unnoticed. The results of such research have the potential to address the challenges of improving the efficiency of company management, adapting to changes in the market environment, and strengthening resilience to external challenges. The introduction of digital models into management practice, including economic analysis, not only improves the accuracy of forecasts but also ensures the creation of flexible organisational and economic mechanisms for responding to changes in the economic environment. Digital technologies, such as artificial intelligence, big data, blockchain technologies, etc., contribute to increased production efficiency, improved environmental performance, economic modernisation, and the development of innovative infrastructure.

However, there are also problems associated with the introduction of digital technologies in the economy and governance: insufficient attention to specific factors that can significantly affect the results of forecasts, lack of sufficient research on the integration of data from new digital platforms into existing models.

Digital economy models serve as a theoretical basis for the transformation of economic processes. They take into account the growing role of information technology in all spheres of social life. The digital economy combines not only traditional market mechanisms, but also modern ways of interaction between economic actors in the online environment. The main characteristics of digital models are high adaptability and the ability to change rapidly in line with external conditions through the integration of advanced technologies. Digital transformations and information technology-oriented business models open up new opportunities for all sectors of the economy. At the same time, e-commerce, platform economy, digital finance, Internet of Things, artificial intelligence and blockchain models are transforming traditional approaches to business management and require the development of new, flexible methods.

References:

1. Hong Z., Xiao K. Digital economy structuring for sustainable development: the role of blockchain and artificial intelligence in improving supply chain and reducing negative environmental impacts. Scientific Reports. 2024. Vol. 14, №. 1. URL: https://doi.org/10.1038/s41598-024-53760-3.

УДК 330.342:004:339.138

Хамініч С.Ю.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Мирошниченко В.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Дніпровський державний університете внутрішніх справ

СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

У сучасному світі взаємодія маркетингу та інформаційних технологій стала не тільки актуальною, а й критично необхідною умовою ефективного розвитку соціально-економічних систем. Ця синергія формує нову реальність, де цифрова трансформація охоплює не лише бізнес-середовище, але й державне управління, освіту, охорону здоров’я та інші сфери суспільного життя.

Інформаційні технології (ІТ) відкривають безпрецедентні можливості для збору, обробки та аналізу даних про поведінку споживачів. Завдяки таким інструментам, як штучний інтелект, великі дані, хмарні обчислення, маркетинг стає точнішим й персоналізованим, що дозволяє краще розуміти потреби клієнтів, передбачати тенденції та адаптувати свої стратегії у реальному часі.

У контексті соціально-економічних систем, синергія маркетингу та інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності економічних процесів, стимулює підприємництво та інновації. Вона також сприяє демократизації доступу до інформації та послуг, розширює можливості для участі громадян у соціально значущих процесах [1].

Проте важливо враховувати й виклики, які виникають у процесі цієї трансформації: цифрова нерівність, ризики кібербезпеки, питання конфіденційності даних. Тому розвиток синергії між маркетингом та інформаційними технологіями потребує не лише технічної майстерності, а й етичної відповідальності. Підсумовуючи, можна сказати, що гармонійне поєднання маркетингу та інформаційних технологій є ключем до формування адаптивної, прозорої та ефективної соціально-економічної системи, де синергія обґрунтовує потенціал сталого розвитку в умовах цифрової епохи [2].

Війна — надзвичайно потужний каталізатор змін у соціально-економічних системах. Вона вимагає негайного переосмислення традиційних підходів до управління ресурсами, комунікації, інформаційної безпеки та підтримки населення. В таких умовах синергія маркетингу та інформаційних технологій набуває критичного значення. Поєднання маркетингу та інформаційних технологій у часи війни стає інструментом виживання, мобілізації, підтримки економіки та формування національного духу. Інформаційні технології дозволяють оперативно доносити до населення важливі повідомлення, боротися з дезінформацією, координувати дії волонтерських і державних структур. Маркетинг, у свою чергу, перетворюється на механізм соціального впливу: він формує громадську думку, мотивує до донатів, допомагає підтримувати бойовий дух і згуртованість суспільства.

Український досвід показує, що в умовах війни цифрові рішення — це не просто інструмент бізнесу, а справжня опора державності. Платформи для збору допомоги, онлайн-магазини українських товарів, цифрові кампанії на підтримку ЗСУ — усе це приклади ефективної взаємодії маркетингових стратегій та ІТ-рішень, спрямованих на зміцнення соціально-економічного фронту.

Водночас війна вимагає високого рівня інформаційної безпеки. У цій площині ІТ відіграють роль щита, що захищає державу й громадян від кібератак, фейків та психологічного терору. Етична складова маркетингу стає першочерговою — важливо не маніпулювати емоціями, а підсилювати правду.

Отже, в умовах воєнного стану синергія маркетингу та інформаційних технологій стає рушієм стійкості, мобілізації та національної єдності. Саме вона дозволяє адаптувати соціально-економічні системи до нових викликів, зберігаючи людяність, креативність та інноваційність навіть у найважчі часи.

У контексті глобалізаційних викликів війна не лише локалізує конфлікт, а й демонструє його світовий резонанс. Соціально-економічні системи, інтегровані в глобальний ринок, відчувають наслідки військових дій навіть за тисячі кілометрів від зони бойових дій — через порушення ланцюгів постачання, енергетичну кризу, продовольчу нестабільність та масову міграцію.

У таких умовах синергія маркетингу та інформаційних технологій виступає засобом адаптації не лише на національному, але й на глобальному рівні. ІТ-платформи дозволяють здійснювати кроснаціональні інформаційні кампанії, залучати міжнародну допомогу, забезпечувати безперервність освіти, охорони здоров'я та бізнесу навіть в умовах війни. Маркетинг, у свою чергу, трансформується в інструмент формування іміджу держави, привернення уваги до гуманітарних катастроф, а також побудови глобальної солідарності.

Глобалізація підсилює й конкуренцію за ресурси. Цифровий маркетинг набуває стратегічного значення, що дозволяє країнам та організаціям обґрунтовувати свої потреби, ідеї та цінності у світі, перенасиченому інформацією. У цьому контексті важливими стають прозорість, автентичність і здатність адаптувати меседжі до культурних контекстів різних регіонів.

Таким чином, синергія ІТ і маркетингу в глобальному вимірі повинна відповідати принципам стійкого розвитку: цифрова інклюзія, етичне використання даних, захист прав людини в цифровому середовищі. Глобалізаційні виклики вимагають міждисциплінарного підходу — об'єднання зусиль економістів, ІТ-фахівців, маркетологів, соціологів та державних діячів.

Список використаних джерел:

1.Хамініч С.Ю. Роль маркетингових стратегій в управлінні бізнес – процесами. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С.197-199.

2.Мирошниченко В.В. Роль інформацій-них технологій у сучасному маркетингу: інноваційн-ний аспект. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції: Інновації у маркетингу та менеджменті: погляд молоді: тези доп. І Всеукр.наук.-практ.конф.(10 листо-пада2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький :ХКТЕІ, 2023.- С.88-91.

УДК 334.7:005.332.4

Хамуда В. О,
здобувач вищої освіти,
Волинець І. Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Підвищення конкурентоспроможності підприємства є важливою умовою його стабільного розвитку в умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби. Вона визначає можливість організації забезпечувати стабільний попит на свою продукцію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стійких ринкових позицій.

Зокрема, В. Герасимова вважає, що «конкурентоспроможність є відносною характеристикою, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку» [1].

Проте, ринок постійно змінюється, з'являються нові конкуренти, змінюються смаки споживачів, технології. Тому важливо не тільки досягти конкурентних переваг, а й зберігати та розвивати їх. Саме для цього потрібне управління конкурентоспроможністю – тобто система дій і рішень, яка допомагає підприємству постійно вдосконалювати свою роботу, адаптуватися до змін і залишатися сильним на ринку.

Н. Євтушенко розглядає управління конкурентоспроможністю як «процес розробки управлінських дій відповідно до функцій менеджменту, направлених на дослідження власної діяльності відносно конкурентів, визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін, що дозволить своєчасно розробити управлінські заходи щодо адаптації підприємства в нових обставинах та отримувати бажані прибутки у довгостроковій перспективі» [2, 25].

Л. Березіна описує даний процес, як «комплексну характеристику рівня розвитку підприємства, що виражає здатність порівняно з конкурентами підтримувати та розширювати ринкову частку за рахунок своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та використання конкурентних переваг, що відображають ключові сфери діяльності підприємства» [3]. Тому, можна виділити три основні етапи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, які відображені на рис. 1.

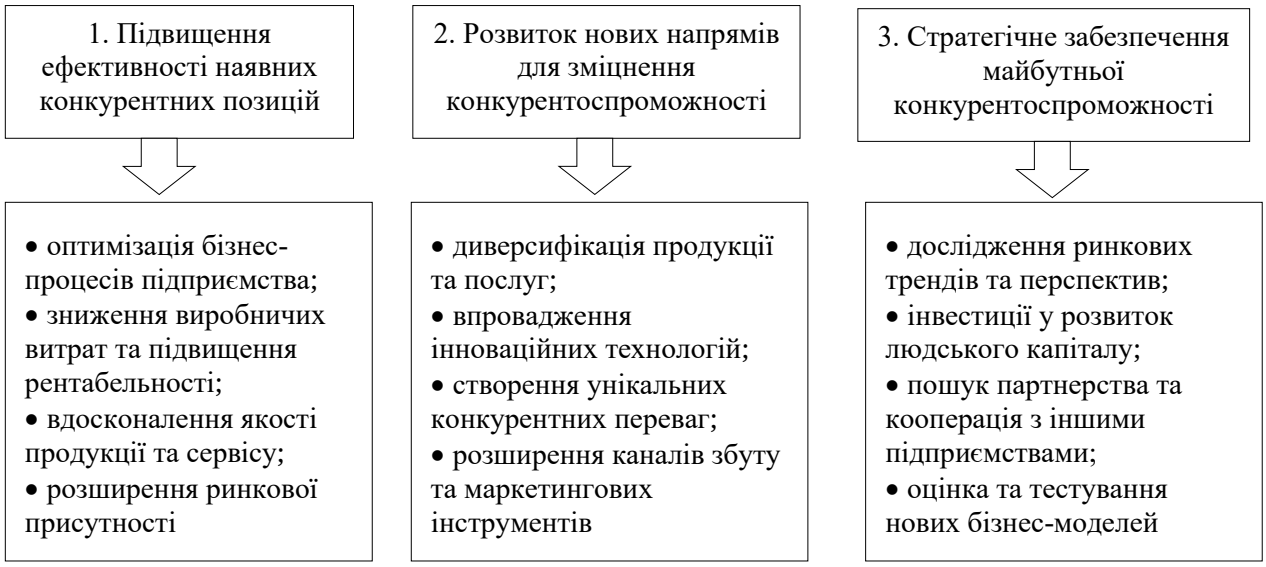


Рис. 1. – Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: складено авторами на основі [4]

Таким чином, управління конкурентоспроможністю має передбачати як короткострокові заходи з оптимізації поточних процесів, так і довгострокові стратегії розвитку. Поєднання цих підходів дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом аналізу його ринкових позицій та ефективності управлінських рішень. Найчастіше застосовують метод, заснований на теорії ефективної конкуренції, що використовує бальну оцінку можливостей підприємства щодо забезпечення його конкурентоспроможності за груповими критеріями та показниками [4]:

1. Ефективність виробничої діяльності – показники продуктивності, рентабельності та фондовіддачі.

2. Фінансовий стан підприємства – коефіцієнти ліквідності, автономії та оборотності активів.

3. Ефективність організації збуту та маркетингової діяльності – рівень рентабельності продажу, ефективність реклами та рівень затовареності.

4. Конкурентоспроможність товару – якість продукції, її ціна та відповідність вимогам споживачів.

Отже, для досягнення конкурентних переваг важливо не лише підтримувати високу якість продукції, але й активно вдосконалювати управлінські процеси, стратегічне планування та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Оцінка конкурентоспроможності за різноманітними критеріями дозволяє організації ефективно визначати свої сильні та слабкі сторони, що в свою чергу сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93–97.

2. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. № 3-4 (40), 2022. С. 24-28.

3. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42.

4. Самойленко В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. Інтелект XXI. 2021. № 1. URL: http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2723.

УДК 330.341:332.8

Черних О. В., Ніконенко О. В., Капустін О. О.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Адаптивне управління виробничим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства виступає ключовим інструментом забезпечення його стійкого функціонування та стратегічного розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Такий підхід передбачає гнучке планування, постійний моніторинг ресурсного забезпечення, модернізацію технологічної бази та оперативне реагування на новітні тренди у сфері інновацій та виробництва. Основою адаптивного управління є синергія стратегічного бачення та операційної ефективності, що реалізується шляхом впровадження сучасних методів управлінського аналізу, цифрових інструментів та принципів Agile-менеджменту.

Управлінська модель має бути здатною до трансформації під впливом змін у ринковому середовищі, технологічних проривів або змін споживчих преференцій. У цьому контексті виробничий потенціал розглядається не лише як сукупність матеріальних ресурсів, а як комплексна система, що включає людський капітал, інтелектуальні активи, організаційні структури та інформаційні потоки. Адаптивність дозволяє підприємству реалізовувати

інноваційні рішення, оптимізувати виробничі процеси, покращувати якість продукції та зменшувати операційні ризики (табл. 1).

Таблиця 1

Механізм адаптивного управління виробничим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства (складено авторами за матеріалами [1-9])

Категорія	Зміст	Приклад
Суть поняття	Гнучке управління ресурсами підприємства з урахуванням інновацій та змін	Перехід на нову систему планування виробництва з урахуванням ринку
Мета	Підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства	Скорочення витрат та часового циклу виробництва нової продукції
Ключові характеристики	Адаптивність, стратегічність, інноваційність, гнучкість	Швидке перепрофілювання виробничої лінії під інший продукт
Інструменти	Цифрові технології, аналітика даних, agile-менеджмент, моніторинг	Впровадження ERP-системи та регулярний аналіз KPI
Ресурси, що враховуються	Матеріальні, людські, інтелектуальні, організаційні, інформаційні	Підвищення кваліфікації персоналу та оновлення обладнання
Переваги адаптивного управління	Оперативність, інноваційність, зниження ризиків, підвищення якості	Зменшення браку, швидкий запуск нових технологій
Результат впровадження	Стійкий розвиток, конкурентні переваги, модернізація виробництва	Підприємство виходить на нові ринки завдяки інноваційній продукції

Особливе значення має розвиток внутрішньої інноваційної культури, що сприяє підвищенню мотивації персоналу, формуванню креативного середовища та підтримці безперервного вдосконалення. Це забезпечує не лише оперативне реагування на виклики, а й здатність до проактивного впровадження змін.

У результаті адаптивне управління сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, підвищенню гнучкості виробничої системи та посиленню позицій підприємства на ринку. Воно виступає основою для довготривалої ефективності, інноваційної активності та стратегічної стабільності інноваційно орієнтованого підприємства в умовах глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Возненко Н. І., Ізюмська О. С. Адаптивне управління розвитком підприємства. Культура народів Причорномор'я. 2007. № 102. С. 118-122.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Бурий Є. І. Теоретичні засади управління змінами в підприємствах агропродовольчої сфери. Актуальні проблеми економіки. № 9 (279). 2024. С. 152-158.

3. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. *Адаптивність спортивної інфраструктури*

до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. Вісник ПДАУ (Серія «Публічне управління та адміністрування»). 2024. Випуск 2. С. 17-33.

4. Зось-Кіор М.В., Шабельник С.С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник ПДАУ (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Випуск 1. С. 52-57.

5. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Спасів Н. Я. Розвиток системи адаптивного управління фінансовими ресурсами підприємств. Проблеми економіки. 2021. № 1 (47). С. 78-84.

6. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Економічні горизонти. 2021. № 2(17). С. 29–40.

7. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ. 2018. № 12. С. 435-440.

8. Попело О., Самойлович О. Механізм адаптивного управління розвитком промислових підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки в епоху цифровізації національної економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 1(33). С. 75–84.

9. Токмакова І. В., Литвинова Т. С. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 212-216.

УДК 339.138:[005.511:671.12]

Шандрик К.В.,
здобувач вищої освіти,
Ковшова І.О.,
доктор економічних наук, професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ НЕЙРОМАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У ЮВЕЛІРНОМУ БІЗНЕСІ

Нейромаркетинг є міждисциплінарною галуззю, що поєднує нейробіологію, психологію та маркетингові стратегії для глибшого розуміння споживчих рішень. Основна ідея цього підходу полягає у дослідженні несвідомих реакцій людини на маркетингові стимули, що дозволяє брендам

ефективніше адаптувати комунікаційні стратегії [1]. До основних інструментів нейромаркетингу, які дозволяють виявити підсвідомі реакції на різні елементи маркетингу, зокрема рекламу, дизайн упаковки та бренд-комунікації, можна віднести функціональну магнітно-резонансну томографію (фМРТ), електроенцефалографію (ЕЕГ), відстеження руху очей та кодування обличчя [2].

У 1960-х роках Маклін П. запропонував теорію триєдиного мозку, згідно з якою людський мозок складається з трьох функціонально різних частин: рептильного мозку, лімбічної системи та неокортексу. Ця модель допомагає пояснити, як різні рівні мозку впливають на прийняття рішень і поведінку споживачів у контексті нейромаркетингу [3]. Відповідно, основними завданнями нейромаркетингу є: виявлення стимулів для надання переваги певному продуктові споживачами, мотивація клієнтів до покупки на свідомому і підсвідомому рівні [4].

Протягом багатьох років компанії, що працюють у ювелірному бізнесі, прагнуть передбачити та задовольнити глибинні й неусвідомлені бажання споживачів. Купівля ювелірних прикрас є емоційною дією, що включає азарт пошуку ідеального виробу, хвилювання від його примірки, відчуття розкоші та статусу, а також задоволення після покупки. Більшість клієнтів вважають, що приймають раціональні рішення, обираючи ювелірні вироби на основі ціни, матеріалу чи бренду. Однак сучасні дослідження нейромаркетингу доводять, що емоції відіграють ключову роль навіть у найбільш логічному процесі прийняття рішень [5].

Ювелірні прикраси мають символічну цінність, що пов’язана з коханням, статусом, спадковістю та важливими життєвими моментами. Саме це робить індустрію ювелірних виробів яскравим прикладом взаємодії емоцій та раціональності у процесі вибору [6]. Такі бренди, як Tiffany & Co., Pandora, SOVA використовують нейромаркетинг, щоб впливати на поведінку клієнтів, зміцнювати емоційні зв'язки та стимулювати продажі (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості імплементації нейромаркетингового інструментарію у ювелірному бізнесі

Характеристика	Tiffany&Co	Pandora	SOVA
Основна концепція	Розкішні ювелірні вироби, преміум-сегмент	Персоналізовані прикраси, доступна розкіш	Стильні прикраси з локальною айдентикою
Цільова аудиторія	Високий та преміальний клас, пошанувачі елегантної розкоші	Молодь, масовий ринок, прихильники самовираження через аксесуари	Цінителі стилю та моди, українці, які підтримують локальні бренди

Головний продукт	Високоякісні вироби з діамантами	Браслети-шарми, кольє, сережки	Колекційні прикраси з унікальним дизайном
Маркетингова стратегія	Сенсорний маркетинг, престижний імідж, легендарне пакування «Ефект Тіффані»	Емоційний маркетинг, персоналізація, лімітовані колекції	Патріотичний маркетинг, підтримка української культури та моди, співпраця з місцевими дизайнерами
Ключові маркетингові тактики	Рекламні кампанії із зірками, кіно («Сніданок у Тіффані»), візуальний брендинг Tiffany Blue	Соціальні мережі, інфлюенсери, UGC (користувацький контент), гейміфікація	Співпраця з україн-ськими дизайнерами, зіркові амбасадори, інтерактивні події (Ukrainian Fashion Week, GlamBOT-зона)
Символ бренду	Фірмовий блакитний колір Tiffany Blue®	Персоналізовані браслети з шармами	Мінімалістичні вироби з золота
Емоційний вплив	Почуття статусу, престижу, елегантність, довговічність	Емоційна прив'язка, підкреслення індивідуальності	Підтримка українських цінностей, гордість за локальний бренд
Використання нейромаркетингу	Сенсорний вплив (упаковка, кольори, тактильні відчуття), асоціація з розкішшю та романтикою	Емоційний вплив (колекціонування, персоналізація, емоційні тригери), асоціація з індивідуальністю	Емоційний вплив, залучення знамени-тостей, інтерактивні заходи для аудиторії, асоціація з національ-ною ідентичністю

Систематизовані у таблиці дані демонструють ключові відмінності ювелірних компаній у концепціях, маркетингових тактиках і підходах до споживачів. Tiffany & Co. робить акцент на ексклюзивності та престижі, використовуючи сенсорний маркетинг і брендову символіку, Pandora орієнтується на персоналізацію та емоційний зв'язок зі споживачем через кастомізовані прикраси, SOVA робить акцент на патріотичності та сучасній українській моді, використовуючи емоційний брендинг і співпрацю з локальними дизайнерами. Це підкреслює різні стратегії, які впливають на поведінку цільової аудиторії та особливості імплементації нейромаркетингового інструментарію у ювелірному бізнесі.

Список використаних джерел:

1. Çerçi S.H. (2024). Neuromarketing and Marketing Communications: An Integrated Approach to Understanding Consumer Behavior. Research Gate, 7(3), 426 – 437.

2. Kovshova I., Sydorenko O. and Zubko T. Prospective trends in

neuromarketing tools of the food industry in view of Ukrainian society digitalization. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. 58-63. Volume-8. Issue 3C. P. 58-63.

3. Ван Праєт, Д. Несвідомий брендинг. Використання в маркетингу новітніх досягнень нейробіології. Харків : Фабула, 2020. 39 – 161с.

4. Ильченко К. Нейромаркетинг: Що це, його історія, методи та завдання. Neuroknowledge. 2020. URL: https://surl.li/lcsskt

5. Kovshova, I., 2022, Digital Transformation: The Age of Innovations in Business and Society, in A. Petrillo et al. (eds.), Digital Transformation – Towards New Frontiers and Business Opportunities [Title], IntechOpen, United Kingdom, London. P. 143 – 160.

6. Understanding Consumer Psychology in Digital Jewelry Purchases : URL: https://surl.li/bzzcvu

УДК 658.8.012.1:005.52

Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Шевчук Д.Д.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, що дозволяє не лише контролювати досягнення поставлених цілей, а й адаптувати діяльність до постійних змін зовнішнього середовища. У сучасних ринкових умовах маркетинг відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг, тому обґрунтований вибір методичних підходів до його оцінювання є критично важливим для довгострокового успіху компанії.

Один із фундаментальних підходів до системного вимірювання результативності маркетингової діяльності запропоновано Капланом Р. С. у межах концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Методика базується на чотирьох взаємопов’язаних площинах — фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів і навчання та зростання. Замість зосередження виключно на фінансових результатах, цей підхід дозволяє інтегрувати маркетингові цілі у загальну стратегію компанії, забезпечуючи стратегічну логіку між показниками та операційною діяльністю. Особливу увагу

Каплан приділяє зв’язку між причиною і наслідком — як дії маркетологів впливають на фінансові показники через зміну поведінки клієнтів, процесні інновації та розвиток персоналу [1].

У вітчизняній науковій літературі широке визнання здобув підхід, представлений Стренковською А. Ю. та Панченко М. О. Авторки виокремлюють чотири основні етапи процесу оцінювання: постановка стратегічних маркетингових цілей, побудова системи відповідних показників, безпосереднє оцінювання результатів та розробка коригуючих заходів. Важливе місце у їхній моделі посідає інтеграція фінансових і нефінансових показників, що забезпечує комплексний підхід до оцінки. Крім того, у дослідженні акцентовано увагу на ризиках, пов’язаних із відсутністю єдиної методики — без чіткого вимірювання ефективності маркетингові інвестиції можуть виявитися малоефективними або навіть збитковими [2].

Значний практичний інтерес становить модель оцінювання, запропонована [3], в основі якої визначення часткових показників ефективності для кожного елементу комплексу маркетингу (4P): товару, ціни, просування та розподілу. Кожен показник нормується, зважується відповідно до його впливу, а далі агрегується в інтегральний показник ефективності. Це дозволяє отримати узагальнену оцінку з урахуванням множинних критеріїв, що відповідає вимогам сучасного багатофакторного маркетингового середовища. Методика також передбачає використання шкали Харрінгтона для якісного трактування результатів, що спрощує управлінське використання отриманих даних [3].

Розширене бачення методів запропоновано Меленчуком Ю. Т., який класифікує підходи на якісні, кількісні, соціологічні та інформаційні. Якісні включають методи експертного аудиту, кількісні — класичні фінансові індикатори, соціологічні — оцінку PR-активностей, а інформаційні — застосування сучасних цифрових інструментів аналізу, таких як Marketing Expert, GAP-аналіз та інші. Така типологія дозволяє гнучко адаптувати методику до потреб конкретного підприємства, зважаючи на його галузеву специфіку та доступність даних [4].

Особливу роль у практиці сучасних підприємств відіграють ключові показники ефективності (KPI). У публікації NIC.UA наведено перелік найпоширеніших індикаторів: ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій), CAC (вартість залучення клієнта), LTV (довічна цінність клієнта), CR (коефіцієнт конверсії), NPS (чистий промоутерський бал), CSAT (рівень задоволеності клієнтів) та ROAS (повернення на рекламні витрати). Ці показники дають змогу підприємствам здійснювати оперативний моніторинг ефективності маркетингових заходів, відстежувати ключові зміни в поведінці клієнтів та приймати рішення на основі фактичних даних [5].

Практика показує, що ефективне застосування KPI забезпечує стратегічну узгодженість між маркетингом, продажами та фінансами. Наприклад, зіставлення CAC і LTV дозволяє оцінити доцільність масштабування рекламних кампаній, а показник NPS може бути чутливим індикатором потенційних репутаційних ризиків. Успішне впровадження KPI вимагає не лише збору відповідних даних, але й побудови системи аналітики, яка дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між діями й результатами [5].

Узагальнюючи, найбільш ефективними вважаються підходи, що поєднують кількісні та якісні показники, інтегрують фінансові й нефінансові критерії, а також забезпечують гнучкість оцінювання завдяки використанню цифрових технологій. Комплексне застосування Balanced Scorecard, KPI, інтегральних методів та інструментів цифрової аналітики дозволяє створити адаптивну систему контролю ефективності маркетингової діяльності, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища.

Отже, маркетинг має розглядатися як стратегічна функція підприємства, результативність якої оцінюється не лише в категоріях доходу чи прибутку, а й через призму впливу на лояльність клієнтів, репутацію бренду, інноваційну спроможність та ринкову позицію. Розвиток методів оцінювання має ґрунтуватися на міждисциплінарному підході, поєднуючи аналітику, економіку, поведінкові науки та цифрові технології.

Список використаних джерел:

1. Kaplan R. S. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

2. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7, № 1. С. 149–157.

3. Кулиняк І. Я., Базарко С. В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. Т. 8, № 2. С. 94–100.

4. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. Технологічний аудит та резерви виробництва. 2015. Т. 21, № 1/6. С. 18–21.

5. KPI: метрики ефективності маркетингу. Інфонік. URL: https://info.nic.ua/uk/blog-uk/kpi-klyuchovi-pokaznyky-efektyvnosti-marketyngu/.

УДК 331.108.24:004

Shmatko Nataliia,
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften, Professorin,
Leiterin des Lehrstuhls für Management,
Nationale Technische Universität "Charkiw Polytechnisches Institut"
Bielobrova Anita,
Studentin der Fachrichtung D3 Management,
Nationale Technische Universität „Charkiw Polytechnisches Institut“,

TRANSFORMATION VON KONZEPTEN DES PERSONALMANAGEMENTS: MODERNE ANSÄTZE UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN

Die aktuelle Phase der globalen Wirtschaftsentwicklung stellt neue Anforderungen an das Personalmanagement, da Humankapital zunehmend als entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und für nachhaltiges Wirtschaftswachstum anerkannt wird. Der Erfolg eines Unternehmens hängt immer stärker davon ab, wie effektiv es sein Personal managt, fördert und zur Entfaltung bringt. Personalmanagement entwickelt sich damit zu einem strategischen Handlungsfeld, das nicht nur die Produktivität, sondern auch die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens in einem dynamischen Marktumfeld prägt.

Traditionelle Ansätze des Personalmanagements, die sich im Laufe des 20. Jahrhunderts etabliert haben, wandeln sich unter dem Einfluss aktueller Trends wie Digitalisierung, Globalisierung, Wissensökonomie und Innovationsdruck. Während früher das Personalmanagement vor allem administrative Kontroll- und Koordinationsaufgaben erfüllte, liegt der Fokus heute auf dem Aufbau strategischer Partnerschaften zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie auf der Schaffung von Rahmenbedingungen zur optimalen Entfaltung individueller Potenziale. Unternehmen erkennen zunehmend, dass Mitarbeiterengagement und Motivation maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft beitragen. Zu den wesentlichen Entwicklungen im modernen Personalmanagement gehört die stärkere Betonung einer nachhaltigen Unternehmenskultur, die Förderung flexibler Beschäftigungsmodelle sowie die Individualisierung im Umgang mit Personal [1].

Ein weiterer zentraler Aspekt ist das Entstehen neuer Führungsmodelle, die auf die Förderung von Teamarbeit, den Ausbau emotionaler Intelligenz von Führungskräften und die Etablierung einer offenen Kommunikationskultur ausgerichtet sind. Moderne Führungskräfte sollen nicht nur Aufgaben delegieren und deren Umsetzung kontrollieren, sondern vor allem auch als Inspirationsquelle dienen, Vertrauen schaffen und die berufliche Entwicklung jedes Teammitglieds unterstützen. Gerade in Zeiten von Remote Work und flexiblen Arbeitsmodellen wird die Fähigkeit,

auch auf Distanz effektiv zu führen und Mitarbeitende motiviert einzubinden, zur Schlüsselkompetenz.

Einen besonderen Stellenwert nimmt das Konzept der lernenden Organisation ein. Unternehmen, die auf kontinuierliches Lernen setzen, schaffen eine Unternehmenskultur, die auf fortlaufende Kompetenzentwicklung und Anpassungsfähigkeit an Veränderungen im externen Umfeld ausgerichtet ist. Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeitenden stellen eine strategische Maßnahme dar, die Unternehmen in die Lage versetzt, agil auf Marktveränderungen und technologische Innovationen zu reagieren [2].

Moderne Personalmanagementansätze setzen zudem auf flexible Anreizsysteme, die individuell auf die Bedürfnisse und Wertvorstellungen der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Die Einführung maßgeschneiderter Vergütungsmodelle, zusätzlicher Benefits und Programme zur immateriellen Motivation steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und fördert Spitzenleistungen. Solche innovativen Ansätze schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und motiviert sind, aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung moderner Personalmanagementkonzepte ist die Etablierung transparenter und effizienter Kommunikationsstrukturen innerhalb des Unternehmens. Offenheit, Transparenz und der ungehinderte Zugang zu Informationen über Unternehmensziele, Erwartungen und Leistungsbewertungskriterien schaffen Vertrauen und stärken die Unternehmenskultur sowie das Engagement der Mitarbeitenden.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen lässt sich festhalten, dass die zukünftige Ausrichtung des Personalmanagements in Richtung noch stärkerer Individualisierung, digitaler Integration und flexibler Organisationskulturen verlaufen wird. Unternehmen, die die strategische Bedeutung ihres Humankapitals erkennen, werden nicht nur in der Lage sein, sich erfolgreich an Veränderungen anzupassen, sondern können auch als Vorreiter innovativer Transformationen in ihrer Branche agieren [3].

Zusammenfassend ist festzustellen, dass modernes Personalmanagement weit über klassische administrative HR-Aufgaben hinausgeht. Es handelt sich um einen vielschichtigen strategischen Prozess, der sämtliche Aspekte der Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitenden umfasst: von der Rekrutierung und Integration neuer Talente bis hin zur Schaffung von Rahmenbedingungen für deren kontinuierliche berufliche und persönliche Entwicklung. Die konsequente Umsetzung moderner Personalmanagementkonzepte verschafft Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile, steigert deren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und schafft günstige Voraussetzungen für die langfristige Erreichung strategischer Unternehmensziele.

Verwendete Literatur

1. Kuibida, V. S., Petroie, O. M., Fedulova, L. I., Androshchuk, H. O. Digitale Kompetenzen als Voraussetzung für die Qualität des Humankapitals: Analytische Notiz. Kiew: Nationale Akademie für Öffentliche Verwaltung, 2019. 28 S.

2. Piddubna, L. I., Chuieva, I. S. Internationale Erfahrungen beim Einsatz digitaler Technologien im Personalmanagement von IT-Unternehmen. // Wirtschaft und Gesellschaft. –2023. –Nr. 55. –Zugriffsmodus: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98.

3. Vodianka, L. D., Ratushniak, D. V., Luste, O. O. Innovative Methoden der Personalauswahl im Kontext der Digitalisierung. Business Inform. 2022. Nr. 1. S. 403–409. Zugriffsmodus: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409.

СЕКЦІЯ 2.
СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

УДК 658:338.24:339

Бездітко О. Є.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Іщенко Л. І.,
здобувач вищої освіти,
Поліський національний університет

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Діяльність українських підприємств за останні декілька років можна по-праву назвати “боротьбою за виживання” з стихією невизначеності та постійних ризиків. Чи не найбільш вразливими при цьому є підприємства малого бізнесу, які не мають в наявності достатніх запасів ресурсів хоча б для утримання своїх позицій, не говорячи вже про розвиток бізнесу.

Початок війни в нашій країні обумовив різкі зміни в бізнес-середовищі вітчизняних малих підприємств. Це виявилося в критичному порушенні економічних зв´язків (МТЗ, логістика, експорт-імпорт), в коливаннях фінансових можливостей та, одне з найголовніших, в кадровій проблемі, яка виникла на фоні мобілізації та масштабного виїзду українців за кордон. Крім того, частина українських територій стала непридатною для роботи багатьох підприємств. Саме тому, не маючи змоги вести бізнес віддалено чи переїжджати, вони припинили своє існування.

За даними досліджень за перший рік війни підприємства малого та середнього бізнесу України втратили близько 83 млрд. дол. [1]. Проте далі в 2023-2024 р.р. ситуація дещо змінилася. Український малий бізнес навчився адаптуватися та працювати в надскладних умовах.

Основними проблемами, з якими стикнулися підприємства малого та середнього бізнесу є наступні:

- постійні атаки на об´єкти критичної інфраструктури, логістичні центри та інші бізнес-активи;
- психофізичний стан працівників підприємств;
- зменшення доходів населення та різка зміна структури витрат населення;
- постійні перебої з мобільним зв´язком, а також з доступом до необхідних енергоресурсів;

- великі проблеми з транспортом та логістикою.

Крім перелічених чинників, також слід відмітити зменшення державної підтримки, а в деяких випадках, навіть, збільшення вимог та тиску з боку держави до діяльності окремих підприємств малого бізнесу.

Від початку війни великі зміни відбулись також в структурі малого бізнесу за напрямками діяльності. Найбільш стійкими до впливу виявилися підприємства ІТ-сектору, а також сільськогосподарські та харчові підприємства.

Загалом, можна сказати, що вітчизняні малі підприємства для продовження роботи в військовий час застосовують декілька основних стратегій [4]:

1. Пропозиція нового продукту, тобто підприємство повністю змінює звичний для себе вид діяльності та займається випуском нових товарів (послуг) або ж переорієнтовує свій бізнес на нових клієнтів.

2. Впровадження нових послуг передбачає, що підприємство додає послугу до існуючого продукту з метою утримання існуючих клієнтів потреби яких змінились.

3. Зміна або розширення географії діяльності. При цьому підприємство продовжує працювати з існуючими клієнтами, але одночасно з цим виходять на нові для себе ринки.

За результатами опитування керівників підприємств малого бізнесу можна зробити висновки про основні напрямки адаптації до змін бізнес-середовища (рис. 1.).

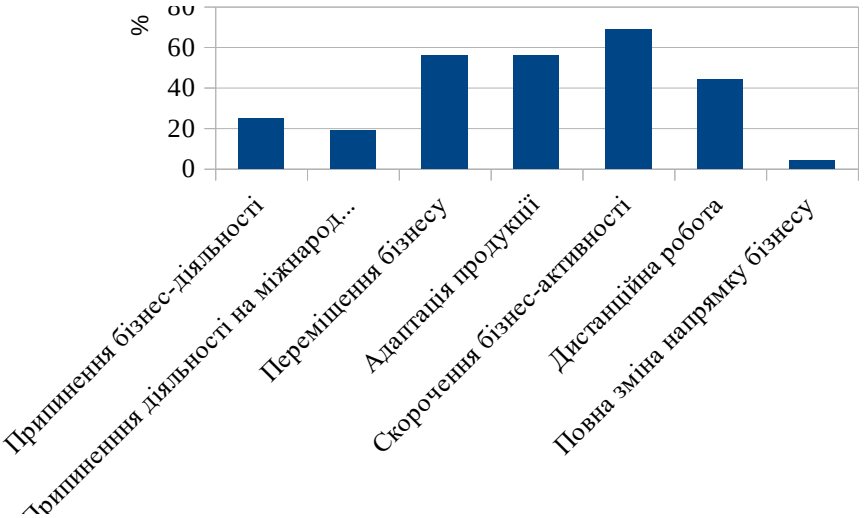


Рис. 1. – Результати експертних опитувань: адаптація малого бізнесу під час війни [5]

За результатами досліджень можна зробити висновок про те, що вітчизняним підприємцям переважно вдається застосовувати ті чи інші стратегії

для того щоб попередити повне припинення бізнес-діяльності. І основна запорука успіху тут це своєчасні та зважені управлінські стратегічні рішення.

Український малий бізнес за роки війни в нашій країні дуже трансформувався за складом та структурою під впливом активних змін в бізнес-середовищі. Можна з впевненістю сказати, що ці зміни були і є вкрай необхідними для виживання малих підприємств. Їх успіх чи невдача залежать від сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності конкретно взятого суб´єкту господарювання. І одну з ключових ролей тут відіграє вміння оперативно реагувати на зміни та використання системного стратегічного підходу.

Список використаних джерел:

1. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 р. URL: https://surl.lu/lajhte

2. Стан малого підприємництва та бізнесу під час війни та можливості розвитку у непростий для країни час URL: https://surli.cc/maptpo

3. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-00 72/2022-38-56.

4. Три стратегії адаптації бізнесу до умов війни URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/try-strategiyi-adaptacziyi-biznesu-do-umov-vijny

5. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни URL: https://econom.bulletin.knu.ua/article/view/1208/1820

УДК 658.8:339.5:341.31(477)

Беспрозванна А.І.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Паламарчук Т.М.,***
кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення рф в Україну створило безпрецедентний виклик для міжнародного бізнесу, змусивши компанії фундаментально переосмислити свої маркетингові стратегії на українському ринку. Війна не лише трансформувала економічне середовище та споживчу поведінку, але й кардинально змінила очікування суспільства щодо ролі бізнесу у підтримці країни та її громадян. Міжнародні компанії в Україні опинилися перед

необхідністю швидкої адаптації маркетингової діяльності - від комунікаційних стратегій до логістичних процесів.

Дослідження проблем з трансформації маркетингових стратегій в умовах війни висвітлено у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Витвицька О.М., Суворова С.Г. та Корюгін А.В. [1] зазначили вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни, підкреслюючи важливість діджиталізації бізнес-процесів. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. та Кириченко А.С. [2] розглядали стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві, що набуває особливого значення в кризових умовах. Однак існують невирішеними питання, що передбачають дослідження маркетингових стратегій міжнародних та вітчизняних компаній в умовах війни в Україні.

В умовах воєнного стану в Україні міжнародні та вітчизняні компанії були змушені змінити власні маркетингові стратегії та мінімізувати ризики. Так, компанія McDonald's здійснила комплексну трансформацію комунікаційної політики, зосередившись на питанні національної єдності та підтримки військових. Компанія не лише змінила тональність рекламних повідомлень, але й запровадила спеціальні програми підтримки захисників України та їхніх родин.

Компанія Coca-Cola реалізувала серію соціальних проєктів, спрямованих на підтримку постраждалих громад та адаптувала свій продуктовий портфель до потреб воєнного часу. Благодійний фонд Coca-Cola виділив грантову підтримку в розмірі 300 тисяч доларів США для реалізації проєктів із забезпечення населення південних регіонів України - зокрема, Херсонщини, Миколаївщини, Запорізької та Дніпропетровської областей - доступом до безпечної питної води. В рамках цієї ініціативи, серед іншого, було профінансовано будівництво нової артезіанської свердловини у Чорнобаївці [3].

Компанія L'Oréal Ukraine розробила комплексну програму підтримки українських жінок, що містить різні напрями порівняно з традиційним маркетингом, зокрема компанія запустила освітні проекти, програми працевлаштування, психологічної підтримки та фінансові гранти на загальну суму 6 500 000 гривень [4].

Повну діджиталізацію власної маркетингової стратегії, зробивши акцент на розвиток онлайн-сервісів та цифрової підтримки користувачів здійснила компанія Samsung Electronics Ukraine. Компанія розширила функціонал свого мобільного додатку, впровадила нові онлайн-сервіси та створила спеціальні програми підтримки для клієнтів у зонах бойових дій.

В умовах воєнного стану, що діє в Україні, компанія IKEA, незважаючи на тимчасове призупинення роботи роздрібних магазинів, продовжила активну

співпрацю з українськими виробниками та збільшила обсяги закупівель продукції для власних глобальних ринків.

Зазначений досвід адаптації маркетингових стратегій міжнародних та вітчизняних компаній в умовах війни в Україні демонструє важливість гнучкості, соціальної відповідальності та глибокого розуміння локального контексту. Трансформація маркетингових стратегій компаній ґрунтується на: перебудові комунікаційних стратегій з урахуванням воєнних реалій; адаптації продуктових портфелів та цінової політики; розвитку соціальних ініціатив та підтримці місцевих громад; діджиталізації бізнес-процесів та розвитку онлайн-каналів; підтримці української економіки через співпрацю з локальними партнерами [1].

Висновки. Міжнародні компанії, які змогли ефективно адаптуватися до нових умов та продемонструвати підтримку України, не лише зберегли власні позиції на ринку, але й значно посилили репутацію та зв'язок зі споживачами. Цей досвід формує нові стандарти корпоративної відповідальності та маркетингової діяльності в умовах існуючих викликів, які будуть актуальними для глобального бізнесу в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Витвицька О. М., Суворова С. Г., Корюгін А. В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. С.45-51.

2. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Кириченко А. С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703.

3. Фундація кока-кола спільно з українським червоним хрестом допомагає покращити доступ до питної води у південних областях України. URL: https://surli.cc/omfbta

4. L'Oréal Paris продовжують підтримувати українських підприємниць: стартувала друга хвиля програми грантів. URL: https://surl.li/nfockb

УДК 658.8:361.7:334.012.64

Бичкова Д.М.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ

Освіта є важливою складовою розвитку будь-якого суспільства, і українського зокрема. За даними Міністерства фінансів України [2], у 2025 році заплановані видатки на освіту з державного бюджету мають становити 198,9

млрд грн. Не зважаючи на зростання суми у порівнянні з попередніми роками, реальні потреби освітньої сфери залишаються значно вищими, особливо в умовах сучасних викликів. Доступність освіти в Україні знижується. [7] На погіршення рівня успішності учнів вказують результати міжнародного дослідження PISA-2022. [5] Експерти й експертки пов'язують ці тенденції з освітніми втратами, спричиненими впливом пандемії COVID-19 та російською військовою агресією.

Для компенсації дефіциту фінансування та забезпечення сталого розвитку освіти з'являється багато альтернативних освітніх проєктів, що прагнуть закрити прогалини та надолужити освітні втрати. Такі ініціативи особливо потребують донорських коштів. Нині одним із найефективніших механізмів отримання ресурсів для неприбуткових організацій є фандрейзинг — системний процес залучення фінансових та інших ресурсів від різних донорів для реалізації соціально значущих проєктів. [3] Він поєднує стратегічне планування, бюджетування, комунікації та менеджмент партнерств. А нещодавній приклад завершення діяльності USAID лише підкреслив необхідність для організацій розробки комплексних фандрейзингових стратегій для забезпечення стійкості та довгострокової ефективності неприбуткових організацій.

Ефективність фандрейзингу суттєво залежить від розуміння доступних джерел фінансування та вибору найбільш дієвих механізмів залучення коштів. Джерела визначають, звідки можуть надходити ресурси. Серед них варто виокремити [3, 4]:

– державні грантові програми (наприклад, діяльність Українського культурного фонду);

– міжнародні урядові та неурядові організації (як-то Німецьке товариство міжнародного співробітництва GIZ, Агенція міжнародного розвитку Швеції SIDA, Британська рада);

– партнерство з бізнесом у рамках корпоративної соціальної відповідальності;

– залучення фізичних осіб (донори, спонсори, меценати);

– співпраця з громадськими та благодійними організаціями (на кшталт ICAP Єднання, Міжнародний фонд «Відродження», The Sigrid Rausing Trust);

– членські внески або некомерційна господарська діяльність організації.

Для розуміння, як саме залучити ресурси від певного джерела, у нагоді стають інструменти фандрейзингу: підготовка грантових заявок, краудфандинг, благодійні заходи, цілеспрямовані комунікаційні фандрейзингові кампанії, розвиток бренду та піар проявів організації, соціальне підприємництво, донат-сервіси тощо.

Прикладом проєкту, що допомагає українцям надолужити освітні втрати, є відкритий освітній ресурс Pi-stacja UA, створений у 2022 році фондом Katalyst Education. Це колекція коротких навчальних відео, що відповідають модельним навчальним програмам 5-9 класів Нової української школи та пройшли експертизу якості Державної установи "Український інститут розвитку освіти" [1]. За внутрішньою звітністю проєкту стало відомо, що початково він розрахований і профінансований на 3 роки й охоплює матеріали лише з 15 предметів для середньої школи. Проте значна увага аудиторії (5 млн переглядів на YouTube, 32 тисячі підписників) та унікальність проєкту в своїй ніші свідчать про потребу в подальшій роботі ресурсу та розширенні лінійки освітніх матеріалів. Для цього необхідне стабільне фінансування, що може бути забезпечене через різні фандрейзингові механізми.

У випадку Pi-stacja UA усі перелічені вище засоби можуть бути дієвими, проте радимо сфокусуватися на наступних напрямках:

1. Залучення грантового фінансування, особливо з акцентом на співпрацю з донорами, що підтримують дітей, освіту або цифровізацію (UNICEF, програма Цифрова Європа, МФ «Відродження»).
2. Розробка партнерських програм: IT-, фармацевтичні, аграрні та інші компанії тощо зацікавлені у вирішенні стратегічного завдання по забезпеченню кваліфікованим людським капіталом. Одним із перших кроків у цьому напрямку може стати популяризація науки і створення якісного освітнього контенту для молоді. Окрім того, сфера освіти має привабливий піар-потенціал, оскільки формує позитивний імідж соціально відповідального бізнесу, що дбає про майбутнє покоління [6].
3. Створення і реалізація брендованої продукції (тематичний одяг з авторськими персонажами відео тощо), кошти від продажу якої будуть спрямовані на фінансування проєкту.
4. Впровадження системи підписок на частину унікального контенту (позапрограмні або поглиблені теми уроків, додаткові матеріали тощо).
5. Ком'юніті менеджмент: створення мережі амбасадорів і друзів проєкту, що підтримують ініціативу інформаційно та ресурсно, посилюючи впізнаваність, довіру і потенціал для залучення нових партнерів та донорів.

Отже, фандрейзинг є важливим механізмом забезпечення сталості освітніх проєктів, що заповнюють прогалини, спричинені недостатнім державним фінансуванням галузі та викликами сьогодення. Освітній ресурс Pi-stacja має високий фандрейзинговий потенціал, оскільки є соціально значущою, затребуваною та потенційно масштабованою ініціативою. Його успішна стратегія залучення ресурсів повинна поєднувати різні підходи, а також враховувати необхідність формування надійного бренду, привабливого для

співпраці. Завдяки комплексному підходу проєкт зможе не тільки продовжити свою роботу, але й розширити вплив, роблячи освіту в Україні більш доступною.

Список використаних джерел

1. *Pi-stacja Україна : URL: https://ua.pistacja.tv/*
2. *Бюджет 2025 року : URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770*
3. *Заіка Ю. Фандрайзинговий потенціал через активну маркетингову політику підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 1, No. 4, 2022, pp. 26-33. doi: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.04*
4. *Круп'як І. Й. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні / І. Й. Круп'як, Л. Б. Круп'як. // Ефективна економіка. - 2019. - № 10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_35*
5. *Результати міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 URL: https://surl.li/lflkso*
6. *Соломянюк Н. М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу / Н. М. Соломянюк // Економічний форум. - 2014. - № 3. - С. 195-202. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_3_31*
7. *Третина учнів в умовах війни не мали постійного доступу до навчання — результати дослідження. URL: https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/*

УДК 65.012: 334.7

Білько О. Є.,
здобувач вищої освіти,
Могилова М. М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЗВИТОК РИНКУ M&A В IT-СФЕРІ ЯК ФАКТОР ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах ефективне управління бізнесом потребує використання різних інструментів для досягнення стратегічних цілей компанії. Одним із таких може бути участь в угоді M&A. Її застосування дозволяє швидко масштабувати бізнес, виходити на нові ринки, отримувати доступ до передових технологій і ресурсів. Визначення доцільності злиття / поглинання передбачає оцінку сприятливості умов зовнішнього середовища, зокрема шляхом дослідження стану і тенденції на ринку M&A. Зважаючи на перспективність сфери інформаційних технологій у світовому масштабі, для багатьох IT-компаній

злиття і поглинання може забезпечити розвиток бізнесу в контексті реалізації стратегічних цілей. Відповідно це потребує діагностики ринку M&A в IT-сфері.

Варто зазначити, що ринок злиття і поглинання є циклічним, а також проходить через хвилі активності, в яких домінують певні галузі. З кінця XIX століття пріоритетні галузі постійно змінювалися – від добувної та важкої промисловості до більш технологічних напрямів. В період з 1985 року до сьогодні частка IT-сектора на ринку M&A становить близько 13% від кількості і майже 12% – загальної вартості угод. Оцінка цих показників в динаміці свідчить про їх зростаючу тенденцію: якщо 40 років тому на IT-сектор припадало близько 2% кількісних і менше 1% вартісних параметрів ринку M&A, 30 років тому – в межах 5%, то в 2024 році – відповідно майже 25% і 35%. IT-компанії є учасниками ринку M&A вже кілька десятиліть, при цьому найбільш значущим періодом активності ринку в даній сфері став період з 2018 року і донині. Зокрема, у 2018 році частка IT-сектора стрімко зросла з 10,2% до 27,6% за кількістю угод та з 5,5% до 31,3% за їх вартістю, що свідчить про значну зацікавленість інвесторів [1].

Аналогічна ситуація простежується на ринку M&A в Україні. Суттєва активізація ринку в даному сегменті почалася з 2019 року, хоча в 2020 році відмічається певне призупинення злиття / поглинання компаній через пандемію COVID-19, яка ускладнила процеси комунікації і ведення переговорів. Однак вже у 2021 році стався значний підйом активності, обумовлений відновленням ринку і завершенням відкладених угод 2020 року. Відтоді IT-сфера стабільно утримує лідерську позицію за кількістю укладених угод [2]. Основні причини таких тенденцій – активна цифровізація, високий попит на технологічні продукти та адаптація IT-компаній до криз.

Варто зазначити, що навіть під час повномасштабного вторгнення 2022 року, коли загальна активність на ринку M&A в Україні значно впала (орієнтовно на 60% за кількістю угод порівняно з попереднім періодом [3]), IT-компанії залишились привабливими для інвесторів, утримуючи першу позицію. Це демонструє стійкість галузі, її високу перспективність, і застосування злиттів та поглинань як альтернативних органічному зростанню стратегій розвитку.

Загалом тенденції на світовому і вітчизняному ринку M&A в IT-сфері демонструють його надзвичайну чутливість до зовнішніх факторів, але водночас підтверджують його стійкість та значущість. Попри несприятливі умови окремих періодів компанії, які орієнтовані на інновації і стратегічні партнерства, продовжують активно використовувати M&A для росту й трансформації. Для економіки України це означає додаткові можливості залучення інвестицій, інтеграції у світову економіку й посилення конкурентоспроможності українських IT-компаній на глобальному ринку.

Таким чином, аналіз ретроспективи і сучасних тенденцій свідчить про високу та зростаючу активність на ринку M&A в IT-сфері. Це дозволяє зробити висновок, що стратегія злиттів та поглинань є перспективною для IT-компаній і може бути ефективно використана менеджментом для досягнення цілей бізнесу. Водночас, ухвалення рішення про її доцільність потребує детального аналізу ринку M&A, оцінки ризиків та потенційних вигод від інтеграції з іншими учасниками бізнесу.

Список використаних джерел:

1. M&A Statistics. IMAA – Institute for Mergers, Acquisitions, and Alliances. URL: https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/.

2. Могилова М. М. Обґрунтування стратегії злиття і поглинання в системі антикризового управління. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 7–13. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.7.

3. M&A Radar 2024: Ukraine. KPMG. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/02/2024-ma-radar-ukraine.html.

УДК 658.8:005.21

Богуш Л.Г.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу досліджень ризиків у сфері зайнятості населення,
Інститут демографії та проблем якості життя НАН України

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТАЛОСТІ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Фахівці сходяться на думці, що маркетинг (як прикладна дисципліна) і маркетингові механізми є одними з ключових інструментів становлення, розвитку та успіху будь-якого бізнесу, оскільки дозволяють: чіткіше усвідомити параметри попиту на продукцію, яку пересічні підприємства та організації просувають на ринку; відстежувати в динаміці «образ» і запити бізнесових партнерів і потенційних споживачів; сформувати та удосконалювати як бренди продукції, так і бренди її виробників; підтримувати продуктивний зворотний зв’язок з широкою клієнтською аудиторією; коригувати на основі вивчення й узагальнення варіацій та коливань споживчого попиту управлінську, виробничу та організаційну політику і стратегію суб’єктів господарювання [1, с. 109; 2; 3, с. 8–11].

Узагальнено основні кроки процесу ефективного маркетингового управління зазвичай описують як послідовність: аналізу ситуації; створення стратегії маркетингу; маркетингових рішень; контролю і впровадження [3, с. 11]. Отже, умовний цикл основних заходів, покликаних забезпечувати ефективність

маркетингової стратегії підприємства, охоплює:

– визначення споживчих якостей товарів і послуг, що виробляються, та їх цільової клієнтської аудиторії;

– дослідження резервів удосконалення як ресурсної бази виробництва товарів і послуг (у т. ч. завдяки оптимізації матеріально-технічного постачання і партнерських зв'язків), так і власне організаційних та виробничих процесів самого підприємства;

– відстеження та підвищення ефективності механізмів і засобів мотивації продуктивної трудової діяльності персоналу;

– аналіз наявних і потенційних ринків збуту (виявлення параметрів пропозиції і реалізації товарів і послуг, подібних тим, що виробляються підприємством; відстеження споживчих потреб і трендів їх розвитку у реальному часі, ближчій і віддаленій перспективі; проведення сегментації наявної і потенційної споживчої аудиторії; дослідження і застосування доступних механізмів ринкової і позаринкової конкуренції);

– узагальнення маркетингового досвіду і стратегій конкуруючих суб'єктів господарювання, доступних для адаптації та удосконалення;

– реалізацію заходів щодо позиціонування як бренду виробника, так і брендів його продукції на ринку, в т. ч. завдяки створенню і поліпшенню таргетних методів комерційної та соціальної реклами продукції, що виробляється або буде введена у виробництво;

– оптимізацію технологічної та організаційно-управлінської структури підприємства, його кадрового забезпечення за критеріями підвищення конкурентоздатності та фінансової ефективності господарювання.

В цьому контексті повсякчас актуальною для конкурентоздатності та сталого розвитку підприємства є інноваційна функція його маркетингової стратегії, яка перманентно стимулює оптимізацію технологічних, організаційно-управлінських та інвестиційних процесів, практики кадрового менеджменту, а також сприяє поширенню ідей соціальної відповідальності бізнесу перед клієнтською аудиторією, територіальною громадою, трудовим колективом.

Базовим елементом бізнесового успіху та верифікації процесу досягнення підприємством визначеного кола стратегічних цілей є проведення систематичного маркетингового контролю, серед ключових індикаторів якого – темпи та абсолютні показники зростання продажів, обсяги клієнтської бази і кількість нових клієнтів, частка ринку, яку займає реалізована продукція підприємства, середні затрати на залучення споживача і середній чек, показники конверсії (тобто співвідношення кількості відвідувачів торгових майданчиків – реальних чи віртуальних, які здійснили покупку або виконали певні приховані

чи прямі вказівки рекламодавців і продавців, до загальної кількості відвідувачів або клієнтів) [2].

Серед значущих процесів усталення конкурентних параметрів сучасного підприємства, що мають реалізуватися в його маркетинговій стратегії, слід відмітити [1, с. 110–112, 120–121, 123–125; 2; 4, с. 100–101]: поєднання моделей ощадного виробництва, соціального підприємництва та електронної комерції; автоматизацію процесів управління ресурсами, персоналом і продажами; використання електронних комунікаційних інструментів і платформ для зв'язків з клієнтами, вивчення потреб та можливостей їх задоволення на нових ринках, стимулювання додаткових продажів (зокрема, засобами: соціального медіа-маркетингу; участі в функціонуванні та позиціонування власних брендів на онлайн маркет-плейсах; підтримки платіжних систем), обміну інформацією з постачальниками та іншими партнерами; розгляд і реалізацію можливостей спільного інвестування, розробки, виробництва, просування нових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Левків Г.Я. Маркетинг-менеджмент в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану. Львів: СПОЛОМ, 2024. С. 109–137.

2. Лебедєва Н.А. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171

3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Удосконалення системи маркетингового управління для підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2024. Вип. 50. С. 7–14.

4. Лінькова О.Ю. Новітні парадигми розвитку менеджменту. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т. 1. С. 99–101.

УДК 005.21:658.012.12:504.05

Брагіна О.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,
Національний університет «Одеська політехніка»

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Сучасне підприємство функціонує в умовах зростання екологічної тиску з боку держави, суспільства та міжнародних інституцій. Відповіддю на ці виклики стає інноваційна стратегія, що передбачає системне запровадження новацій для підвищення конкурентоспроможності і сталої трансформації діяльності.

Інноваційна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства і формується з урахуванням технологічного потенціалу, зовнішнього середовища та екологічних обмежень. Поняття конкурентоспроможності в контексті сталого розвитку пов'язане з застосуванням екоінновацій, що спряють зниженню негативного впливу на довкілля та соціум.

Серед актуальних моделей інноваційної стратегії виділяють:

– Стратегію відкритих інновацій– передбачає залучення зовнішніх джерел (стартапів, університетів, клієнтів) до процесу створення інновацій. Це дозволяє прискорити інноваційний цикл, зменшити витрати на R&D та інтегрувати екологічно орієнтовані рішення.

– Еко-інноваційну стратегію – акцент робиться на створенні продуктів, послуг і процесів з мінімальним впливом на довкілля. Це включає екодизайн, циркулярну економіку, відновлювану енергетику та управління ресурсами.

– Радикальні та інкрементальні інновації – стратегія може бути спрямована як на проривні зміни (радикальні інновації), так і на поступові покращення (інкрементальні), з орієнтацією на підвищення екологічної ефективності.

– Стратегія сталих інновацій – фокусується на інтеграції екологічних, соціальних і економічних чинників у процеси інновацій. Метою є довгостроковий сталий розвиток з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів.

– Інновація бізнес-моделей – передбачає зміну підходу до створення цінності. Наприклад, замість продажу продукту – оренда або сервісна модель, що сприяє зменшенню ресурсного навантаження. Порівняльна характеристика моделей інноваційної стратегії представлена в таблиці 1.

В Україні спостерігається поступове впровадження інноваційних стратегій у відповідь на екологічні виклики.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей інноваційної стратегії

Модель інноваційної стратегії	Ключові характеристики	Орієнтація на сталий розвиток
Відкриті інновації	Залучення зовнішніх і внутрішніх джерел для створення інновацій	Партнерство для екологічних рішень
Еко-інновації	Зменшення негативного впливу на довкілля, екодизайн, LCA	Висока
Радикальні / Інкрементальні	Проривні або поступові покращення продуктів/процесів	Від помірної до високої
Сталі інновації	Інтеграція екологічних, соціальних, економічних аспектів	Дуже висока
Інновації бізнес-моделі	Зміна способу створення і доставки цінності	Сприяє ресурсній ефективності та циркулярності

Наприклад, фармацевтична компанія Biopharma реалізувала масштабний проект з будівництва біофармацевтичного заводу в Білій Церкві. На підприємстві впроваджено системи очищення стічних вод, використано енергоефективні технології, що відповідають принципам еко-інноваційної стратегії. У сфері поводження з відходами прикладом є компанія ТОВ «Екостайл», яка побудувала систему роздільного збору та переробки твердих побутових відходів, орієнтовану на принципи циркулярної економіки. Компанія впроваджує інновації бізнес-моделі, спрямовані на перетворення відходів у ресурси, та активно взаємодіє з громадою.

У агросекторі компанія Миронівський хлібопродукт демонструє приклад інкрементальної інноваційної стратегії. Підприємство впроваджує біогазові установки для утилізації органічних відходів, сучасні системи зрошення, а також формує звітність відповідно до стандартів ESG, що відображає сталість підходів у всіх напрямках діяльності.

Екологічні обмеження, серед яких законодавчі регулятори, стандарти ESG, стратегії урядів та грантові політики, висувають високі вимоги до стратегічних рішень. Вони стимулюють інновації: через пошук альтернативних сировинних рішень, енергоефективності, циркуляції ресурсів, засобів проектування з оцінкою життєвого циклу (LCA).

Інноваційна стратегія повинна бути адаптивною до змін зовнішнього середовища та зорієнтованою на довгострокову конкурентоспроможність. Основні орієнтири включають впровадження екоінновацій, розвиток партнерств з науковими установами та стартапами, використання цифрових технологій для моніторингу впливу на довкілля. Важливим є інтегрування принципів сталого розвитку у корпоративну культуру та управлінські практики, а також створення системи мотивації для персоналу до участі в інноваційному процесі.

Таким чином, впровадження такої стратегії дозволяє не лише зменшити екологічні ризики, а й відкрити нові ринки, залучити екологічно свідомих споживачів та інвесторів, зміцнити репутацію та забезпечити довготривалу ефективність діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Інноваційні стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємств України. Економіка та суспільство. 2024. Випуск №59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-33

УДК: 658.5:659.2

Василик В.С.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Євтушенко О.А.,***
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

ТОВ «Епіцентр» є провідною українською компанією, що спеціалізується на роздрібній торгівлі, виробництві та аграрному секторі. Заснована у 2003 році, компанія перетворилася на омніканальну екосистему, яка об'єднує торговельні центри «Епіцентр» і «Нова лінія», інтернет-магазин та маркетплейс epicentrk.ua, мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва керамічної плитки Epicentr Ceramic Corporation, деревообробне підприємство ЦБМ «Осмолода» та розгалужену логістичну інфраструктуру [1].

ТОВ «Епіцентр» є багатопрофільною компанією з розвиненою виробничою структурою та широким спектром послуг, що охоплюють роздрібну торгівлю, виробництво будівельних матеріалів, деревообробку, аграрний сектор та логістику, активно впроваджуючи інноваційні та екологічні рішення у своїй діяльності. Група компаній «Епіцентр» продовжує активно розширювати свої виробничі та логістичні потужності, впроваджуючи інноваційні технології та розвиваючи нові напрями діяльності [1].

Комунікаційні процеси відіграють ключову роль у системі менеджменту підприємства, забезпечуючи ефективну взаємодію між різними рівнями управління, підрозділами та співробітниками. Вони сприяють координації дій, обміну інформацією та прийняттю обґрунтованих рішень, що безпосередньо впливає на продуктивність та конкурентоспроможність організації.

ТОВ «Епіцентр К» є однією з найбільших національних мереж будівельно-господарських гіпермаркетів в Україні, що стабільно розвивається [1]. Перший гіпермаркет було відкрито у 2003 році в Києві, і станом на червень 2019 року мережа налічувала 52 торговельні центри по всій країні. Такий масштаб діяльності вимагає налагодженої системи комунікацій для ефективного управління та обслуговування клієнтів.

У сфері комунікаційної політики «Епіцентр К» використовує комплексний підхід, що включає різні елементи маркетингових комунікацій: зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, особистий продаж, прямий маркетинг та рекламу [1]. Зокрема, особисті продажі здійснюються через безпосереднє спілкування продавців-консультантів з клієнтами, телефонні консультації та контакт-центр інтернет-магазину. Це дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів та підвищувати рівень обслуговування.

Однак, зважаючи на велику кількість співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами, у компанії можуть виникати проблеми, пов'язані з наданням неактуальної інформації або недостатньою координацією дій. Для вирішення цих питань доцільно впроваджувати сучасні засоби трейд-маркетингових та інтернет-комунікацій, що сприятиме покращенню координації та підвищенню ефективності роботи відділу продажів.

Крім того, «Епіцентр К» активно використовує зовнішню рекламу, друковані видання та інтернет-ресурси для донесення інформації до споживачів. Наприклад, реклама на бігбордах, друкована реклама в газетах та банерна реклама в Інтернеті є складовими медіа-плану компанії [1]. Управління комунікаційними процесами в «Епіцентр К» включає організацію бізнес-івентів та зустрічей з ключовими партнерами, що дозволяє обмінюватися інформацією, обговорювати стратегії розвитку та зміцнювати ділові відносини.

Загалом, ефективна система комунікаційних процесів у ТОВ «Епіцентр К» є невід'ємною складовою успішного менеджменту, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів, високий рівень обслуговування клієнтів та стійкі позиції компанії на ринку.

Список використаних джерел:

1. ТОВ «Епіцентр К»: офіційний сайт. URL: https://epicentrk.ua/.

УДК 339.96 : 004

Верстяк А.В.
доктор економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації,
Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича

ФРАНЧАЙЗИНГ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

Франчайзинг в Україні є важливою складовою національної економіки, надаючи підприємцям можливість розширювати свій бізнес, використовуючи відомі бренди та перевірені бізнес-моделі. За даними на початок 2023 року, в Україні налічувалося близько 550 франчайзерів, а у 2022 році їхня кількість досягла 592. Проте, на 2024 рік спостерігається значне скорочення нових франчайзингових проєктів через економічні труднощі, кадрові проблеми, пов’язані з мобілізацією, а також нестабільність енергетичної ситуації. Так, якщо в 2023 році було започатковано близько 7500 нових франшиз, то у 2024 їх кількість скоротилася до приблизно 1500. Незважаючи на це, найбільші франчайзингові мережі продовжують зростати: наприклад, компанія «Нова Пошта» налічує понад 2100 відділень і 18000 поштоматів в Україні. Підтримку розвитку франчайзингу надають різноманітні організації, зокрема Асоціація франчайзингу України та Федерація розвитку франчайзингу України, які сприяють розвитку цього бізнес-формату через консультування та організацію заходів.

Інформаційні технології франчайзингу охоплюють використання різноманітних інструментів та рішень у цій сфері для покращення клієнтського обслуговування, підвищення операційної ефективності та сприяння розвитку компанії та включають системи для торгових точок (POS), програмне забезпечення для управління запасами, мобільні додатки, стратегії цифрового маркетингу та платформи для аналізу даних тощо. Так, автори [1] детально описують тісний зв’язок між інформаційними технологіями та франчайзингом, оскільки у сучасних умовах підприємствам необхідно використовувати мобільні технології, онлайн-комерцію та багатоканальний маркетинг, оскільки передові технологічні рішення підвищують рентабельність та ефективність франчайзингових операцій. Дійсно, інтеграція інтернет-технологій у франчайзингові системи може суттєво збільшити прибуток і покращити комунікацію. При цьому спостерігаємо недостатність досліджень, які присвячені аналізу стратегічного використання зазначених технологій.

Франчайзинг як комерційна угода передбачає, що франчайзер надає франчайзі можливість керувати бізнесом під добре відомим брендом,

використовуючи перевірену бізнес-стратегію та підтримку операційної інфраструктури. В обмін на це франчайзі сплачує роялті або інші фінансові внески. Таке партнерство регулюється юридично обов'язковою франчайзинговою угодою, яка визначає права, обов'язки та відповідальність обох сторін. У той час як франчайзер розширює свій бізнес і збільшує впізнаваність бренду через франчайзингову мережу, франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі, відомого бренду та підтримки досвідченої компанії.

В даному контексті варто відмітити, що прогресивний розвиток електронного бізнесу докорінно змінив бізнес-діяльність, акцентуючи роль інновацій у забезпеченні ефективності бізнес-процесів. Цифрова трансформації передбачає не лише впровадження інновацій, використання веб-реклами чи розробку мобільних додатків, а й надання якісних послуг цільовій аудиторії, зміну їх поведінки та ролей. При цьому цифрова трансформація у сфері франчайзингу охоплює комплексний процес, який включає оптимізацію бізнес-процесів, інтеграцію сучасних технологій і підвищення ефективності операцій. Бізнес-середовище значно еволюціонував разом із розвитком інформаційних технологій та мобільних додатків, де на сьогодні активно використовуються цифрові технології для реклами та просування товарів.

У результаті численних наукових досліджень франчайзингу сформувалось достатнє теоретичне підґрунтя опису його динаміки та факторів, що впливають на функціонування франчайзингових систем. Однією з найбільш відомих є теорія агентства, яка зосереджується на відносинах між принципалом (франчайзером) і агентом (франчайзі). Вона стверджує, що розбіжності в інформації та цілях між двома сторонами можуть спричинити конфлікти, адже поки франчайзі прагнуть до автономії та зростання, франчайзери зосереджені на захисті свого бренду та забезпеченні його цілісності. Ефективне управління цими інтересами є ключовим фактором успішного франчайзингового партнерства [1].

З точки зору теорії агентства (АТ, англ. agency theory), франшиза визначається як відносини, у яких франчайзі діє як агент, беручи участь у бізнес-діяльності та сплачуючи вступний внесок і роялті франчайзеру, який виконує роль принципала. Франчайзер, у свою чергу, призначає, організовує та керує зусиллями франчайзі. Франчайзі працює в межах бізнес-моделі франчайзера протягом визначеного періоду часу та за певних обмежень [2].

Ресурсно-орієнтований погляд (RBV, агнл. resource-based view) підкреслює важливість унікальних активів і компетенцій, якими володіють франчайзери. Відповідно до цієї теорії, конкурентна перевага франчайзерів полягає в тому, що вони надають франчайзі доступ до цінних ресурсів, таких як відомий бренд, навчальні програми та маркетингова підтримка. Франчайзі, у

свою чергу, використовують ці ресурси для створення вартості та встановлення стійкої конкурентної переваги на місцевому ринку.

Список використаних джерел:

1. Siong, W. H., Abdull Manaf, A. W., & Amiruddin, N. (2022). Digital Era and Franchising Challenges in Malaysia: A Review. Altlantic Press, 83–90

2. Gupta, S., & Majumder, A. (2020). Franchise and Firm Performance: The Role of Brand Identity. Journal of Marketing Channels, 27(2), 115-129.

УДК 332.122.54

Верстяк О.М.,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Державного торговельно-економічного університету

СТАЛИЙ РОЗВИТОК У РАМКАХ ЦІЛІСНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції питання сталого розвитку набуває дедалі більшого значення. Сталий розвиток не лише спрямований на збереження природних ресурсів і поліпшення якості життя, а й виступає ключовим елементом стратегічного управління для міжнародних корпорацій, урядів та організацій. Цілісне стратегічне управління дозволяє враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у процесі прийняття рішень, що є основою для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Реалізація програм сталого розвитку має на меті здійснити покращення в трьох аспектах: економічному, соціальному та екологічному. Економічний сталий розвиток підприємств необхідно розглядати як процес, ціллю якого є безперервне покращення основних економічних показників організації та підтримка її конкурентоспроможності на ринку. Соціальний сталий розвиток – це програми розроблені для підвищення якості життя населення та майбутнього покоління. Екологічний сталий розвиток спрямований розробку нових технологій виробництва, які дозволяють раціонально використовувати природні ресурси та зменшувати шкідливий вплив на стан навколишнього середовища. Переважна більшість підприємств України зосереджують свою увагу на досягненні саме економічної сталості, проте слід звернути увагу на те, що в майбутньому соціальні та екологічні аспекти сталого розвитку стануть важливими компонентами досягнення конкурентної боротьби, тому керівникам підприємств України необхідно детально ознайомитися з методологією розробки програм сталого розвитку.

Цілісне стратегічне управління дозволяє гармонізувати складові сталого розвитку, а саме економічну, соціальну і екологічну, забезпечуючи ефективне досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей. На міжнародному рівні це передбачає впровадження глобальних стандартів, таких як Цілі сталого розвитку ООН у корпоративні стратегії.

Перевагами цілісного стратегічного управління є :

– забезпечення синергії між різними підрозділами організації;
– оптимізація використання ресурсів;
– підвищення гнучкості та адаптивності до змін;
– покращення конкурентоспроможності на ринку;
– збільшення залученості працівників у досягнення стратегічних цілей.

Разом з перевагами цілісного стратегічного управління розглянемо його виклики, а саме (див. рис. 1)

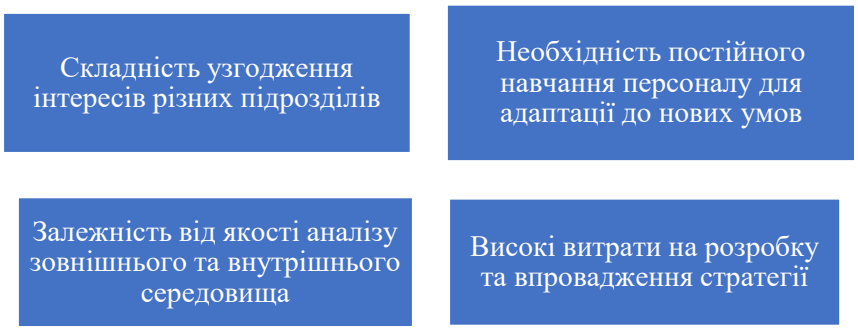


Рис. 1 - Виклики впровадження цілісного стратегічного управління

Цілісне стратегічне управління є ключовим інструментом для досягнення сталого розвитку на міжнародному рівні. Воно дозволяє гармонійно враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти, сприяючи створенню стабільного та справедливого майбутнього для всього світу. Для досягнення цієї мети необхідно продовжувати впровадження інновацій, розширювати міжнародну співпрацю та посилювати відповідальність бізнесу та урядів за сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107–113.

2. Зелена логістика для міжнародних доставок URL: https://utec.ua/blog/zelena-logistika-dlya-mizhnarodnih-dostavok.

УДК 658.012.1:658.012.12

Гетьман О.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Близнюк А.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Веретельников О.Ю.
здобувач вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СТРУКТУРУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Відомо, що конкурентоспроможність компанії визначається здатністю підприємства генерувати, виготовляти та продавати товари й послуги, характеристики яких, як цінові, так і якісні, перевершують аналогічні пропозиції конкурентів.

Водночас, слід розуміти, що сталі позитивні зміни в організації є ключовим компонентом стратегічного успіху. Успішне оновлення підприємства можливе на будь-якому етапі його життєвого циклу [1]. В цьому контексті існує поняття систематичного оновлення, яке тісно пов'язане з концепцією "розвитку організації".

Зміни в організації можуть вимагати деякого коригування її діяльності, проте базові технології та ключові показники виробництва можуть залишатися незмінними. Хоча зміни наявні, розвитку може не бути. Ототожнювати будь-які зміни з прогресом і сучасністю є помилковим. Прогресивним є лише те, що є ефективним. Зміна вважається успішною, якщо застосування нового інструменту, що лежить в її основі, дозволило досягти цілей організаційного розвитку.

Варто також зазначити, що сьогодні актуальними є моделі побудови організацій шляхом трансформації, які можливо спроектувати лише на основі обґрунтованих підходів до перетворення компанії з урахуванням соціальних аспектів [2]. Якісно спланована система дій під час трансформації організаційних форм у процесі реалізації стратегії розвитку необхідна для забезпечення своєчасного прийняття рішення власником або керівником підприємства про необхідність трансформації організаційної структури, враховуючи постійне зростання потреби в підвищенні ефективності роботи організацій, що може стати одним з ключових напрямів роботи, що забезпечить необхідні оновлення на підприємстві.

У сьогоденному бізнес-ландшафті, позначеному значними змінами, стрімким розвитком технологій та жорсткою боротьбою за клієнта, питання ефективного управління та організаційної структури набуває критичного значення. Якісне структурування організації не лише визначає внутрішнє середовище, але й слугує фундаментом для досягнення конкурентних переваг [

Організаційна структура – це система зв'язків та розподілу функцій між підрозділами та співробітниками компанії. Вона визначає, як розподіляються обов'язки, як відбуваються процеси ухвалення рішень, а також як взаємодіють різні рівні та підрозділи організації. Існує безліч типів організаційних структур (чистих та гібридних) – механістична, дивізіональна, професійна, адхократія та інші, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони [3]. Вибір оптимальної структури залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, специфіки бізнесу, обраної стратегії розвитку та інших чинників.

Чітка та раціональна організаційна структура є наріжним каменем ефективного управління. Вона дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, забезпечити дієвий контроль. Як наслідок, організація здатна швидше реагувати на зміни на ринку, приймати оперативні рішення та не витрачати ресурси на другорядні завдання. Тому, пропонується (у разі існування організації у достатньо динамічному середовищі) використовувати адхократичну структуру та її похідні у якості гібридних організаційних форм, які є дуже гнучкими та адаптивними.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, таких як інноваційність, якість продукції та послуг, ціна, рівень сервісу. Однак не менш важливим фактором є здатність організації ефективно використовувати наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни ринкових умов та впроваджувати стратегії, що відповідають сучасним вимогам.

Організаційна структура є тим ключовим елементом, який забезпечує цю здатність. Гнучкість та адаптивність структури дозволяють компанії швидше реагувати на зміни в потребах клієнтів, а також сприяють ефективному використанню інноваційних технологій, що дозволяє зберігати конкурентні переваги.

Висновок. Одним із важливих аспектів, що визначають ефективність організації, є рівень делегування повноважень та ефективність внутрішніх комунікацій. Правильно побудована організаційна структура повинна надавати можливість кожному працювати на результат, водночас зберігаючи контроль над виконанням поставлених завдань. Гнучкість та адаптивність структури сприяє оперативній реакції на ситуації, а також заохочує ініціативність співробітників.

Список використаних джерел:

1. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. Теорія та практика державного управління. 2018. № 4 (63). С. 206-215.

2. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybridconfigurations of the organizational structures of enterprises. Perspectives of research and development : collection of scientific articles / науч. ред. Drobyazko S. I. Dublin, 2017. С. 104-109.

3. Адізес І.К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / перекл. з англ. В. Стельмаха. Харків: Фабула, 2019. 272 с.

UDC 005.21:338.45:332.1:657:336.2

Dudnyk Victor,
graduate student,
State educational institution "Donbas State Pedagogical University"

ANALYTICAL SUPPORT FOR MANAGING THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF REGIONALIZATION PROCESSES, CONSIDERING ACCOUNTING AND TAXATION

The unevenness in innovative economic development across countries and regions forces them to self-identify and establish relevant economic policies. These policies aim to strengthen their competitive positions, as countries, while integrating into the global economy, simultaneously seek to protect their own interests. As a result, this leads to the spatial polarization of reproductive processes. The modern economy increasingly reflects this trend through the amplification of centrifugal forces, driven by uneven competitive innovation and regionalization, as well as the development of regionalism from a management perspective. These phenomena significantly affect the development strategies of regional socio-economic systems, thereby influencing industrial enterprises' decision-making processes in their long-term planning [1].

The effectiveness of regional management plays a pivotal role in enhancing the competitiveness of regions, contributing to strengthening national positions in the world economy. Strategic decisions made at the regional level influence the overall competitiveness of industrial enterprises, which are integral parts of these socio-economic systems. A regionalization strategy is particularly effective when a region lacks sufficient prospects for self-development, such as a shortage of competitive advantages or market development opportunities. In such cases, forming alliances with

more developed regions becomes a strategic move to gain access to investments and resources that would otherwise be unavailable [2].

Regional strategies for industrial enterprises should not only focus on the economic advantages but also integrate specific aspects of accounting and taxation. Accounting provides a solid foundation for decision-making by offering a detailed picture of the financial health of an enterprise, enabling managers to make informed choices about investments, expenditures, and resource allocation. Taxation policies and strategies also play an essential role in the enterprise's long-term sustainability and growth. Appropriate tax planning and optimization can significantly reduce operational costs and increase profitability, which is vital for maintaining competitiveness, particularly in an era of economic globalization and regionalization [3].

As the external environment evolves rapidly, driven by technological advancements, increased knowledge flows, and shifts in global economic conditions, industrial enterprises must develop adaptive strategies. These strategies should be based on a deep analysis of both internal and external environments, as the potential of the enterprise and its market conditions largely determine its future trajectory. A strategic approach that is grounded in accurate accounting data and tax planning is necessary for enterprises to forecast future problems and respond effectively to changes in their environment [4].

In today's competitive landscape, the key resources for developing and implementing industrial strategies are time, human capital, and information. Human resources, in particular, have become increasingly valuable, as a skilled workforce is essential to maintain a competitive edge in rapidly changing markets. As companies aim to stay ahead of the competition, they must align their strategic objectives with the region’s economic realities, leveraging resources efficiently to drive innovation and long-term stability [5].

Finally, for industrial enterprises, aligning accounting practices with regional taxation laws is essential. This alignment allows businesses to optimize their financial operations and ensure compliance with local and global standards. A strong accounting framework, combined with effective tax management, enables enterprises to maximize profitability while minimizing financial risks. This strategic integration of accounting and taxation into the development strategy allows businesses to position themselves as leaders in their industry, ensuring long-term market sustainability and growth.

The influence of regionalization processes on the development strategy of industrial enterprises plays a crucial role in shaping their competitiveness and long-term sustainability. As countries and regions seek to strengthen their positions in the global economy, industrial enterprises must adapt to the challenges and opportunities presented by regional policies, economic integration, and competitive innovation.

A well-structured development strategy, grounded in a thorough analysis of both internal and external environments, is essential for industrial enterprises to navigate the complexities of regionalization. The integration of effective accounting practices and taxation strategies is a fundamental part of this approach, as they ensure financial stability, compliance with regional regulations, and optimization of resources. By leveraging these strategies, industrial enterprises can not only mitigate risks but also seize opportunities for growth, enhancing their overall competitiveness in the marketplace.

Furthermore, the significance of time, human capital, and information as key resources for strategic development cannot be overstated. Human resources, as a vital asset, drive innovation and efficiency, enabling enterprises to stay ahead of the competition and respond swiftly to changing market dynamics. With these resources in place, businesses are better equipped to implement their strategies and achieve their long-term goals.

In conclusion, industrial enterprises must embrace the complexities of regionalization while effectively utilizing accounting and taxation strategies to ensure their resilience and sustainable growth. By doing so, they can navigate the evolving economic landscape and secure a competitive edge in both regional and global markets.

References:

1. Ivanov, V. D., Petrov, A. P. (2015). Management of Industrial Enterprise Development. Lviv: Business Publishing House (in Ukrainian).

2. Sidorov, I. V. (2017). Resource Efficiency Measures in Manufacturing Enterprises. Journal of Industrial Economics, vol. 10, no. 2, pp. 45–55.

3. Popov, V. P., Kolesnikova, L. M. (2018). Innovation and Technological Development of Cluster Enterprises. Odessa: Economic Academy (in Ukrainian).

4. Solovyov, S. M. (2014). Economic Reforms in the Context of Structural Changes in the National Economy. Kyiv: Economic Science Press (in Ukrainian).

5. Shevchenko, O. V., Fedorov, V. D. (2016). Economic Mechanisms of Regional Energy Efficiency Strategies. Regional Economics and Management Journal, vol. 9, no. 1, pp. 23–29.

6. Marchenko, Y. P. (2019). Strategies for Sustainable Resource Management in Regional Economies. Dnipro: Resource Development Press (in Ukrainian).

УДК 658.8:620.91(477)

Попко О.В.,
доктор економічних наук, професор,
Зайдель О.І.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ РИНКУ СОНЯЧНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ

Попри повномасштабну війну в Україні, через постійні обстріли енергетичної інфраструктури, гостро постало питання підтримки та подальшого розвитку вітчизняної енергетики. Саме це стало поштовхом до розвитку альтернативної енергетики в Україні, зокрема сонячної. Незважаючи на те, що ринок сонячних систем є відносно новим, він є вкрай перспективним. До прикладу, частка сонячної енергетики відносно інших галузей альтернативної енергії (вітрові електростанції, гідроелектростанції) становить 75% [1]. Разом з тим, згідно проведених досліджень [2], 80% території України придатні для встановлення та розвитку сонячних електростанцій. У таких умовах сонячна генерація може стати ключовим фактором для відновлення та модернізації української енергосистеми.

Важливо ретельно оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов’язані з розвитком ринку сонячної енергетики, щоб приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. У короткостроковій перспективі очікується, що сонячна енергія, ймовірно, стане вкрай привабливим варіантом для окремих осіб і компаній, які прагнуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище, одночасно забезпечуючи комерційний ефект від реалізації таких проєктів.

Для більш детального вивчення ринку сонячної енергетики в Україні, проведемо SWOT-аналіз, результати якого узагальнено нами в таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ринку сонячної енергетики в Україні

Сильні сторони	Можливості
1.Джерело чистої та відновлюваної енергії, що сприяє стійкому та екологічному майбутньому країни. 2.Вартість виробництва електроенергії з сонячної енергії набагато нижча, ніж будь-якого іншого джерела енергії.	1. Енергетична незалежність окремих регіонів, а в подальшому і всієї країни (розвиток децентралізованої генерації електроенергії). 2. Соціальна відповідальність - використовуючи сонячні панелі як основне джерело генерації можна значно скоротити вуглецевий слід в атмосфері.

3. Державна підтримка та стимули - кредити під 0% на встановлення систем, «зелений тариф».	3. Євроінтеграція – розвиток сонячної енергетики може створити сприятливі умови для залучення коштів з ЄС.
Слабкі сторони	Загрози
1. Залежність від імпортного обладнання. 2. Сезонність генерації енергії. 3. Залежність від регулювання держави (зміни тарифів, субсидій). 4. Недостатня кількість кваліфікованого персоналу для інсталяції та обслуговування електростанцій. 5. Висока ціна енергозберігаючої компоненти.	1. Конкуренція з боку інших джерел енергії - відновлювальними та невідновлювальними. 2. Обмеження по інфраструктурі – старі електромережі можуть не витримати велику кількість навантаження. 3. Геополітичний фактор – політична та економічна нестабільність можуть стримувати розвиток галузі. 4. Рентабельність – деякі проєкти можуть мати досить довгий період окупності, що може стримувати інвесторів.

Незважаючи на повномасштабну війну, зовнішні виклики та загрози, відновлювана енергетика в Україні продовжує залишатися ключовим напрямом розвитку енергетичного сектору, демонструючи значний потенціал для подальшого зростання.

Список використаних джерел:

1. Сонячна генерація: змінюються масштаб та географія об'єктів. URL: https://ua-energy.org/uk/posts/tryfonivska-ses-foto-dtek.

2. Тенденції розвитку сонячної енергетики в Україні у 2024 році. URL: https://surli.cc/eyfgfp.

УДК 658.5:005.4

Захарченко Д.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні виробничі підприємства стикаються з множинними викликами, пов'язаними зі швидкими технологічними змінами і посиленням конкуренцією. Перегляд і вдосконалення операційної моделі стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, резильєнтності та ефективності в умовах турбулентного бізнес-середовища. Перехід на гібридний конвеєр, в якому поєднуються елементи традиційних технологій та новітніх виробничих систем, відкриває нові можливості для оптимізації виробництва та підвищення гнучкості.

За результатами інформаційного пошуку визначено ключові аспекти операційної моделі бізнес-організації й концептуальні підходи до її формування.

Так, виокремлено ключові аспекти операційної моделі бізнес-організації: (1) структурний вимір, що охоплює організаційну ієрархію, розподіл функцій та координацію; (2) процесний вимір, що включає основні і допоміжні бізнес-процеси; (3) технологічний вимір, що охоплює IT-архітектуру й автоматизацію; (4) компетентнісний вимір, що включає професійну компетентність персоналу (знання, уміння, навички в межах конкретної функціональної сфери) й корпоративні знання. Водночас, встановлено концептуальні підходи, що є підґрунтям для формування операційної моделі бізнес-організації: (1) процесний підхід, що зосереджується на оптимізації бізнес-процесів; (2) системний підхід, що розглядає бізнес-організацію як взаємозалежну і взаємоузгоджену систему; (3) ресурсний підхід, що передбачає ефективне використання наявних обмежених ресурсів; (4) клієнтоорієнтований підхід, що є спрямованим на вироблення максимізації цінності для замовника / споживача; (5) інноваційний підхід, що передбачає інтеграцію новітніх технологій.

Сучасна операційна модель бізнес-організації має відповідати тенденціям діджиталізації, гнучкості та адаптивності. В межах авторського дослідження зроблено висновок про доцільність застосування таких методологій як: (1) Lean, спрямовано на усунення неефективних процесів і мінімізацію втрат за всіма видами в потоці створення цінності [1]; (2) Six Sigma, фокусовано на стандартизацію процесів для досягнення якості як процесу, так і результату [2]; (3) Agile, орієнтовано на ітерацію для забезпечення швидкого адаптування до змін; (4) Total Quality Management (TQM), передбачено всеосяжне управління якістю і залучення всіх рівнів бізнес-організації до покращення процесів.

В межах проведеного авторського дослідження запропоновано організації-виробнику просторову зміну збиральної лінії за U-методом із запровадженням гібридного конвеєра з частковою автоматизацією / роботизацією. Очікувані результати: (1) гнучкість в часі перебування / пересування виробу на лінії, включаючи можливість зняття дефектної продукції і поверненню на збирання після усунення недоліків, (2) пришвидшення і покращення точності через автоматизацію виробничих процесів і використання роботизованих систем, цифрових реєстраторів та інтелектуальних технологій; (3) швидкість налаштування виробничої лінії для гнучкого реагування на запити замовників і забезпечення новим вимогам і зміні в споживчому попиті; (4) зменшення дефектності продукції і пов’язаних з цим витрат (непродуктивних втрат) шляхом впровадження двокрокового контролю якості. Як підсумок, можна стверджувати: впровадження гібридного конвеєра веде до покращення ефективності, що включає підвищення продуктивності за рахунок зменшення затримок, пов’язаних з дефектами; зменшення суми витрат, зокрема скорочення витрат на повернення дефектних виробів; оптимізацію чисельності виробничого

персоналу за рахунок автоматизації. Варто наголосити, що важливим чинником є цифрова трансформація, яка забезпечує адаптивність і гнучкість бізнес-організації. Включення IoT, Big Data та аналітичних платформ сприяє моніторингу бізнес-процесів у реальному часі, дозволяє здійснювати аналіз споживчих уподобань для своєчасного реагування на зміни ринку, та покращує вироблення дієвих управлінських рішень на основі даних [3, 4].

Отже, за результатами авторського дослідження можна зробити такі висновки:

1. Сучасна операційна модель бізнес-організації визначається, насамперед, гнучкістю й адаптивністю до змін зовнішнього середовища, оптимізацією витрат та ефективним використанням ресурсів (обмежених за видами і обсягом), а також впливом на ключові показники діяльності, такі як продуктивність, задоволеність персоналу і замовників / споживачів, грошовий потік від операційної діяльності, чистий грошовий потік, прибутковість.

2. Вдосконалення операційної моделі виробничої бізнес-організації шляхом переходу на формат гібридного конвеєра є стратегічно виваженим і важливим кроком для досягнення конкурентних переваг, що дозволяє покращити ефективність виробництва, адаптуватися до нових викликів ринку, здійснювати контроль якості з фокусуванням на якість кінцевої продукції і зменшення кількості дефектних виробів.

Список використаних джерел:

1. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.

2. Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2000). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance.

3. Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Recommendations for Implementing the Strategic Initiative INDUSTRIE 4.0.

4. Hammer, M. (2010). Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company.

УДК 658.8

Данько К. А.,
Керівник групи маркетингу та науково-технічної інформації АТ "Івченко-Прогрес",
Зозульов О. В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПРИ РОЗРОБЛЕННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ АВІАДВИГУНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Авіаційна галузь є однією з найбільш технологічно складних та високорозвинутих галузей промисловості, яка виступає стратегічним локомотивом національної економіки. Авіадвигунобудування це не просто важливий елемент промислової інфраструктури і наріжний елемент обороноздатності України, а й каталізатор для більш широких економічних перетворень, таких важливих для післявоєнного відновлення країни.

Основні ринки збуту для українських авіадвигунобудівників це міжнародні ринки. Тому цілком логічним є акцент підприємств саме на міжнародну маркетингову стратегію, яка, як показує практика, останнім часом вимагає кардинально нових підходів. Це, перш за все, пов’язано зі «змінами парадигми» у світовій економіці.

Розробники маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України стикаються з трьома ключовими викликами, а саме:

- геополітична нестабільність та збої у глобальному ланцюгу поставок;
- використання технологічних досягнень і тенденцій сталого розвитку;
- економічна невизначеність та швидкі зміни динаміки ринків.

До числа факторів, які можуть сприяти таким змінам, належать: геополітичні розколи, швидкий технологічний прогрес, зміни у навколишньому середовищі, поширення нових бізнес-моделей [1].

Геополітична нестабільність, перш за все триваюча війна в Україні, порушила традиційні ланцюжки поставок і вплинула на світову торгівлю [4]. Маркетологи вимушені зосередитися перш за все на забезпеченні безперервності бізнесу, наголошуючи на стійкості і здатності до швидкої адаптації у своїх повідомленнях. Партнери мають бути переконані у тому, що компанія може виконувати завдання, незважаючи на зовнішні виклики. Це також передбачає підкреслення гнучкості, демонстрацію інноваційних рішень, які можуть

підтримувати виробництво навіть в умовах невизначеності. Повідомлення про ці зусилля зміцнює репутацію бренду та зміцнює довгострокову довіру.

Технологічні досягнення, такі як штучний інтелект, аналітика великих даних і екологічне проектування, змінюють авіаційну галузь. Розробники і виробники авіаційних двигунів мають позиціонувати свою продукцію як передові рішення, що відповідають глобальному прагненню до сталого розвитку. Маркетологи можуть задовольнити зростаючий попит на екологічніші й ефективніші технології, просуваючи економічні та екологічно чисті двигуни. Виділення таких інновацій, як зменшення викидів і шумозаглушення, не тільки вирізняє продукт, але й привертає увагу все більшої кількості екологічно свідомих клієнтів.

Глобальні економічні зміни, включаючи інфляцію та енергетичні кризи, змінили структуру інвестицій в авіаційний сектор. Авіакомпанії тепер більш обережні з капітальними витратами, шукаючи високу рентабельність інвестицій і економічно ефективні рішення. Маркетологи повинні «відкалібрувати» стратегії, щоб підкреслити цінність, продуктивність і довгострокову економію, яку пропонують їхні продукти. Демонструючи відчутні переваги та економічну ефективність своєї продукції, виробники можуть звернути увагу як на ринки, що розвиваються, так і на відомих гравців, позиціонуючи себе як надійних партнерів для спільного зростання.

Прикладами, що яскраво ілюструють зазначені тези є ситуація із закупівлею країнами Європейського Союзу винищувачів п’ятого покоління F-35 як «підписку» на оборонні послуги США та контракт з Boeing на винищувач шостого покоління F-47 [2], готовність Dassault Aviation запропонувати Канаді та Португалії винищувачі Rafale замість F-35 [3].

Таким чином, у формуванні міжнародної маркетингової стратегії в аерокосмічній галузі за умов нової глобальної економічної парадигми прослідковуються наступні тенденції: індивідуалізація та локалізація продуктів; орієнтація на стратегічні альянси; активне використання цифрового маркетингу та аналізу великих даних; кібербезпека та управління ризиками; фокус на сталому розвитку та зелених технологіях; гнучкість як ефективна форма реакції на дії ринку. В результаті міжнародні маркетингові стратегії стануть більш адаптивними, прозорими та чутливими до зазначених змін. Здатність надавати локалізовані рішення, зберігати гнучкість і демонструвати відданість технологічному та екологічному прогресу буде мати вирішальне значення для успіху в цю нову еру.

Список використаних джерел:

1. Luo, Y. Paradigm shift and theoretical implications for the era of global disorder. J Int Bus Stud 55, 127–135 (2024).

2. Купер Т. F-47: підписка на трампізм. Як Україна обійшла Америку. iPress. URL: https://surl.gd/afsadz

3. Компанія Dassault готова запропонувати Канаді та Португалії винищувачі Rafale замість F-35. Militarnyi. URL: https://surl.li/zhceln/.

4. Zozulov O.V. World economic system in the era of post-globalism: consequences of military aggression against Ukraine. Marketing of innovations. Innovations in marketing (2024). Materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024). Bielsko-Biala: WSEH. [E-edition]. 2024. Pp. 388-392.

УДК 331.108.2

Ігнатьєв О.І.,
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗВО В УМОВАХ БІФУРКАЦІЇ

В сучасних динамічних умовах зовнішнього середовища актуальним залишається питання довгострокового функціонування ЗВО та досягнення встановлених цілей на основі використання системи наявних ресурсів. В контексті сказаного особливого значення набуває категорія «потенціал» та «стратегічний потенціал», що формує у свідомості фахівців позитивне сприйняття проблемної ситуації, використання можливостей її вдалого вирішення.

Потенціал як управлінська категорія на сьогодні не має однозначного трактування. Вже майже 30 років використання цієї категорії знаходиться в періоді уточнення концептуальних підходів до трактування, оцінювання, формування й управління потенціалом суб'єкту господарювання. Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Однозначно ця система має певні закономірності розвитку, особливості використання в різних галузях господарювання, що вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Автори теоретико-методологічних напрямів формування потенціалу підприємства неоднаково підходили до характеристики складної економічної парадигми [1-9].

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова potentia, що означає «приховані можливості», «міць, сила», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю. Але однозначно сформувалось два концептуальних підходи щодо усвідомлення структури потенціалу: це функціональний та ресурсний підходи. У Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера потенціал визначається як наявні можливості, ресурси, запаси та засоби, які можуть бути застосовані для досягнення певних цілей або

виконання завдань. Особлива увага приділяється окремим видам потенціалу, таким як виробничий, економічний та трудовий [2, с. 467].

Вчені, залежно від об'єкта дослідження, запропонували використовувати різні варіації поняття «потенціал» в економічному контексті, такі як «економічний потенціал», «потенціал підприємства», «підприємницький потенціал», «потенціал змін», «стратегічний потенціал» та «конкурентний потенціал». Цей перелік і його структура не є випадковими, а відображають еволюцію розвитку поняття «потенціал». Ключовим при визначенні та оцінюванні потенціалу підприємства є мета такого аналізу. Оскільки в даному випадку, ми шукаємо методичні підходу, які дадуть можливість отримати прогнози щодо подальших тенденцій розвитку суб'єкту господарювання, в якості якого виступає ЗВО, то доцільно розглядати стратегічний потенціал підприємства (ЗВО), який би включав принцип універсальності застосування та інтегрував ЗВО до найбільш успішних напрямів розвитку, що забезпечать такі цілі в умовах трансформаційних змін.

Дослідження різних поглядів на усвідомлення сутності потенціал суб'єкту господарювання дав можливість узагальнити особливі умови та наслідки використання за різних характеристик об'єкту дослідження (табл. 1)

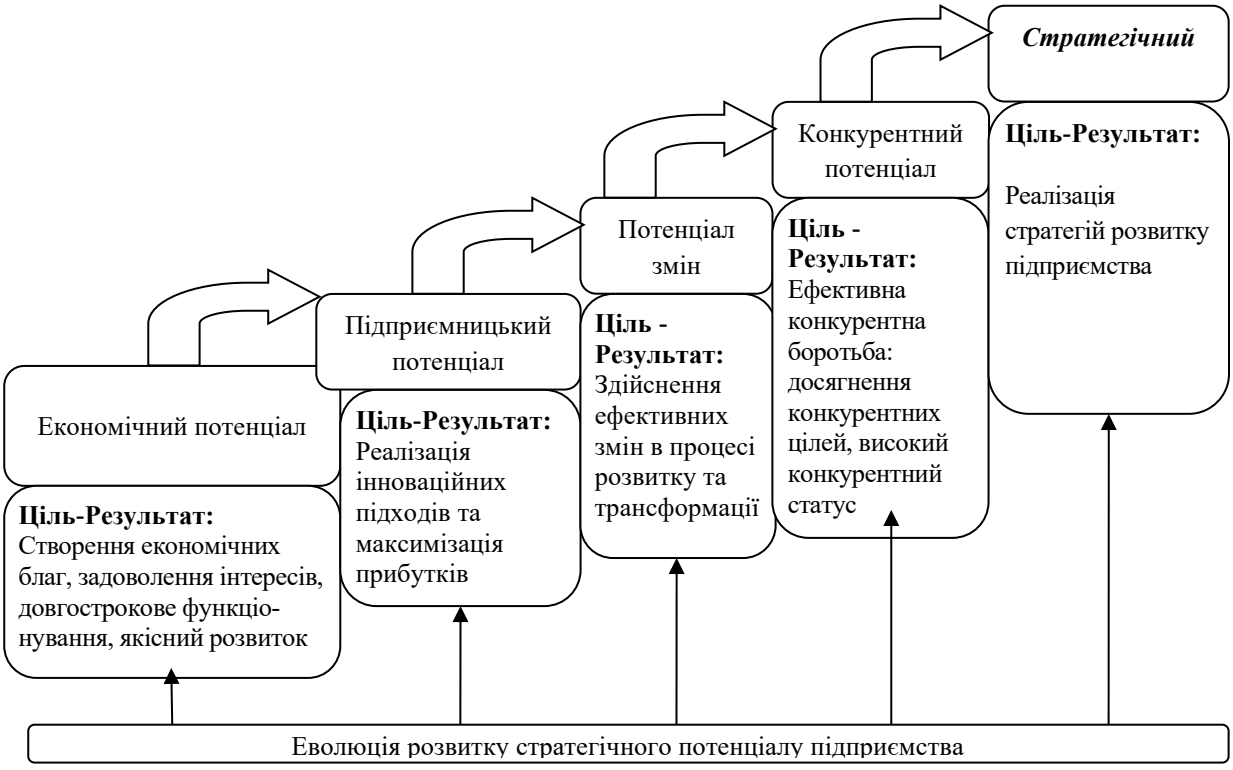


Рис. 1 – Еволюція розвитку категорії «стратегічний потенціал»

Таблиця 1

Понятійний аналіз сутності «потенціал суб'єкту господарювання» та інших взаємопов'язаних категорій (узагальнено автором)

Джерела	Складові	Обмеження, засоби	Цільова орієнтація
Потенціал			
[1, 2]	Ресурси, засоби, запаси, джерела	обмеження: місце, час, обсяг	досягнення мети, вирішення проблем
Економічний потенціал			
[3,4]	ресурси	Обмежене ресурсне забезпечення діяльності суб'єкту господарювання	довгострокове функціонування, досягнення довгострокових цілей
Потенціал підприємства			
[5]	ресурси, компетенції (здібності підприємства мобілізувати ресурси)	засоби: бізнес-процеси	створення результату для зацікавлених осіб
Підприємницький потенціал			
[6]	ресурси (трудові, матеріальні, технічні, фінансові, інноваційні)	засоби: навички і можливості персоналу щодо виробництва товарів, послуг	максимальний дохід (прибуток), забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
Потенціал змін			
[7]	сукупність можливостей	засоби: наявність, використання ресурсів	здійснення змін в процесі розвитку
Конкурентний потенціал			
[10]	систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства	обмеження: змінюване зовнішнє середовище, обмежені ресурси	досягнення конкурентних цілей, високий конкурентний статус
[11]	внутрішні і зовнішні конкурентні можливості фірми	засоби: оптимальне використання матеріальних і нематеріальних ресурсів	ефективна конкурентна боротьба
Стратегічний потенціал			
[8]	наявні ресурси та можливості	обмеження: умови зовнішнього середовища засоби: ефективне виконання функцій	досягнення цілей, розробка та здійснення стратегій

Список використаних джерел:

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, Книгодрук, 2000. – 704 с.

2. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. Підприємництво та інновації 2019. Вип. 9. С. 54 – 59.

3. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. Scientia fructuosa 2022. No 1 (141). С. 58 –68

4. Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки 2024 рік. Том 9. No 2. С. 113 – 121

5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.

6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.

7. Гарафонова О.І. Створення потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством [Текст] // Вісник КІБІТ.- м. Київ: Видавництво КІБІТ – Випуск №1 (23). – 2014. - 124с. – С. 40-44

8. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: [Монографія]. [Текст]. – К.: Знання України, 2005. – 250с.

9. Бєляєва Н. С. Методи оцінки та роль ланцюжка цінностей при формуванні конкурентного потенціалу промислового підприємства / Н. С. Бєляєва // Вісник Хмельницького національного університету, Випуск №4, Т. 2, 2013 р. С.43-52.

10. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – Вип. 213: Том І. – С. 75- 81.

11. Бабіна О.Є. Потенціал як економічна категорія // Вісник економіки транспорту і промисловості. –. № 36. – 2011. – С.23-26.

УДК 332.1:338.2

Ільїна М.В.,
доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
головний науковий співробітник відділу
екосистемних послуг та природоохоронних територій
Інституту демографії та проблем якості життя НАН України

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

З огляду на виклики, що стоять перед державою, територіальні громади України розвиваються нерівномірно, не використовують належні їм ресурси й активи. Як наслідок, ці адміністративні утворення зіштовхуються з проблемами відтоку населення, втратою людського капіталу, низькими обсягами надходжень до місцевих бюджетів.

Розвиток територіальних громад є цілеспрямованою стратегією зміни умов їх функціонування з метою підвищення рівня та якості життя населення. Досягнення мети потребує відповідної державної політики, формування фінансової та інституційної спроможності громад самостійно долати поточні виклики, використовувати власні економічні можливості. Будь-яка територіальна громада має певні ресурси та активи (напр., земля, ліси, річки, підприємства, дороги, капітальні будівлі, культурна-історична спадщина). Наявність цих ресурсів сама по собі не формує добробут населення; ключовими тут є зорієнтованість керівництва на використання і збереження цих активів.

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки [1] пріоритетами визначено збереження людського капіталу, підтримку підприємництва, використання внутрішнього потенціалу територій, співробітництва, залучення інвестицій. На практиці це означає потребу збалансування структури та диверсифікації місцевої економіки, оптимізації мережі закладів освітньо-культурної сфери, центрів надання медико-санітарної допомоги та адміністративних послуг – особливо у повоєнний період. Разом із тим, сучасна нормативно-правова база пропонує громадам достатньо інструментів та механізмів поліпшення їх соціально-економічного стану.

Ключові параметри управління громадами для забезпечення їх розвитку:

- спільне бачення можливостей використання наявних ресурсів. Наприклад, громада може вважати будівництво промислового підприємства на своїй території можливістю поліпшити економічне становище, створити робочі місця, забезпечити надходження до місцевого бюджету. З іншого боку, громада може оцінити перспективи будівництва промислового об’єкта негативно – як джерело забруднення довкілля і виснаження природних ресурсів. Тому реалізація будь-яких заходів розвитку громади потребує попереднього формування у більшості її членів спільного бачення майбутнього громади;

- можливість громади управляти своїми ресурсами – землею, капіталом, інфраструктурою, а також співпрацювати з різними організаціями й установами, у т. ч. некомерційними організаціями та агенціями розвитку;

- налагоджена комунікація забезпечує проведення успішних громадських обговорень, врахування позицій, всебічний аналіз проблем, ухвалення компромісних рішень та вчасне корегування стратегій місцевого розвитку [2].

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2020 р. № 695 : станом на 15.09.2024. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-n#Text.

2. Khvesyk, M., Ilyina, M. & Shpyliova, Y. State and Prospects for the Development of Territorial Communities in the Ukrainian-Polish Borderland. In:

Polish-Ukrainian Borderland as an Area of Transformation. Eds. Miszczuk, A. & Shubalyi, O. Maria Curie-Skłodowska University Press, Lublin, 2025. P. 157-170. URL: https://wydawnictwo.umcs.eu/js/elfinder/files/Ebook/Borderlands_internet.pdf.

УДК 658.5:005

Кашуба І. В.
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Могилова М. М.,***
доктор економічних наук, професор кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РЕСУРСНА СТРАТЕГІЯ УСПІХУ БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Економічний потенціал підприємства – це комплексне поняття, яке характеризує сукупність ресурсів, наявних у підприємства, та їх спроможність забезпечити максимальне виробництво продукції, що відповідатиме потребам суспільства [1]. Саме ці ресурси визначають рівень конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємств.

Досвід багатьох успішних світових компаній доводить, що раціональне використання ресурсів є ключовим фактором успіху. Наприклад, Google відома системою використання управлінського потенціалу, зокрема трудового і організаційного. Маючи внутрішню систему Google University, корпоративну культуру інновацій та комфортне робоче середовище, компанія досягла успішного технологічного розвитку. Apple відзначається своїм фінансовим потенціалом, здійснюючи грамотне управління фінансами й інвестиціями у R&D. Крім того, ефективні ланцюги постачання і диверсифікація доходів (продажі пристроїв, сервіси Apple Music, App Store, iCloud) забезпечують стабільний грошовий потік та високу рентабельність компанії.

Ефективне використання потенціалу, його формування і розвиток відповідно до цілей передбачає його структурування за певними елементами [3, с. 310]. Перш за все, потенціал компанії варто оцінювати за такими рушійними компонентами, як фінансовий, виробничий, маркетинговий та управлінський [2], що включає в себе окремі підвиди (рис.1).

Якісний та результативний аналіз потенціалу слугує основою обґрунтування стратегії підприємства.

Рис. 1. – Структура економічного потенціалу підприємства

З метою забезпечення комплексного дослідження потенціалу рекомендовано наступний алгоритм:

1) визначення ключових показників всіх видів потенціалу;
2) розрахунок кожного показника методом найменших квадратів;
3) формування рівняння виду $y = b_0 + b \times a_i$ для кожного показника;
4) оцінка функцій бажаності Харрінгтона для кожного показника;
5) побудова трендових моделей (лінійних тощо) для прогнозування;
6) агрегування значень бажаності кожного потенціалу й сукупного потенціалу за узагальненою функцією Харрінгтона;
7) визначення сильних та слабких сторін підприємства і системи його потенціалу;
8) інтерпретація рейтингової оцінки на основі обчислених значень.

Таким чином, економічний потенціал підприємства є ключовим фактором його конкурентоспроможності і стабільного розвитку. Розуміння його складових та застосування системи ефективних методів їх аналізу дозволяє коректно визначати сильні й слабкі сторони компанії, що слугує інформаційною основою обґрунтування стратегії для забезпечення стійкого зростання сучасного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Кобець С.П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: https://surl.li/uzfxtw

2. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. Економіка та суспільство. 2024. №. 66. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70.

3. Орєхова А. І. Економічний потенціал підприємства сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. №17. С. 308-313.

УДК 339.5:338.436.32

Кебко В.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

МАРКЕТИНГОВА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

Важливим напрямом маркетингової діяльності є розвиток зовнішньої торгівлі. За даними Державної митної служби України, зовнішньоторговельний оборот країни агропродовольчою продукцією (групи 1-24 УКТЗЕД, а також казеїн, альбуміни, шкури, хутро, вовна, сіль, волокно та ін.) у 2024 році склав 32,66 млрд дол., включаючи експорт – 24,84 млрд дол., імпорт – 7,82 млрд дол. Фіксувалось його загальне зростання на 3,38 млрд дол. відносно 2023 року внаслідок збільшення як вартості експорту (на 2,69 млрд дол.), так і витрат на імпорт (на 0,69 млрд дол.). Частка агропродовольчої продукції в загальному експорті України склала майже 60%.

Сільськогосподарська сировина і готові харчові продукти продовжили користуватись найбільшим попитом на ринках Європейського Союзу, поставки до якого становили майже 13,0 млрд дол. (52,4% галузевого експорту), а також країн Азії – 7,5 млрд дол. (30,2%), Африки – 2,6 млрд дол. (10,5%). Торік доходи від експорту українського продовольства синхронно зростали на всіх головних регіональних ринках збуту.

Найбільшими покупцями вітчизняної аграрної продукції в 2024 році були Іспанія (2679 млн дол.), Нідерланди (1799 млн дол.), Туреччина (1658 млн дол.), Польща (1523 млн дол.), Єгипет (1408 млн дол.), Італія (1312 млн дол.), Китай (1302 млн дол.), Німеччина (1272 млн дол.), Індія (848 млн дол.) та Румунія (836 млн дол.). Сумарно на них припало 59% експортної виручки для українських спеціалізованих компаній.

Товарна структура агропродовольчого експорту традиційно складалась з зернових культур (9418 млн дол.), олій та жирів (5757 млн дол.), олійних (3394 млн дол.), залишків харчової промисловості (1481 млн дол.), м'ясних продуктів (1053 млн дол.), які знову доповнились цукром і кондитерськими виробами з нього (652 млн дол.), забезпечивши близько 88% його вартості. Минулого року вже звично був встановлений максимальний показник експорту заморожених плодів – 104 тис. тонн. Крім того, оновився рекорд закордонних продажів цукру – 750 тис. тонн.

Експорт зерна в 2024 році став більш диверсифікованим, фокусуючись не лише на країнах Євросоюзу, а й повертаючи акцент на азійські та африканські ринки. При цьому основними покупцями в даному сегменті були: Іспанія – 20,4% у грошовому виразі, Єгипет – 9,6%, Китай – 8,1%, Туреччина – 7,9%, Італія –

6,7%, Нідерланди – 5,8%, Індонезія – 5,1%, Туніс – 3,1%, Алжир – 3,0%. Разом названі країни здійснили майже 70% вартісних обсягів закупівель зернових з України.

Олійні культури постачались, в основному, до Німеччини (24,2%), Бельгії (14,3%), Нідерландів (12,6%), Єгипту (9,3%), Туреччини (7,7%), Великої Британії (5,1%), що спільно забезпечили 73% доходів експортерам цієї групи. Найбільші за вартістю продажі олій та жирів українського виробництва минулого року зафіксовані переважно до Індії (12,5%), Польщі (11,2%), Іспанії (10,6%), Румунії (8,3%), Нідерландів (8,2%), Італії (7,5%), Туреччини (6,3%). В підсумку, на них припало близько 65% загальної суми поставок. В групі залишків переробної промисловості головними країнами-споживачами з-за кордону стали: Китай – 22,0%, Польща – 19,3%, Туреччина – 7,7%, Франція – 6,9%, Угорщина – 6,0%, Італія – 4,9%, Іспанія – 4,4%, Нідерланди – 3,9%, Румунія – 3,1%. Перелічені держави сформували частку вартості закупівель відходів в розмірі 78%. У 2024 році експорт цукру і кондитерських виробів з нього через накладені обмеження з боку Євросоюзу охопив додатково азійські й африканські країни, причому без яскраво виражених лідерів у закупівлях.

М’ясопродукти українського виробництва, переважно завдяки м’ясу птиці, знову мали розгалужену диверсифікацію збуту, яка концентрувалась торік на країнах ЄС, Перської затоки, СНД. Рейтинг покупців даної товарної групи очолили Нідерланди (21,2%), Саудівська Аравія (14,8%), Словаччина (7,7%), Велика Британія (7,2%), Ірак (5,3%), ОАЕ (4,9%), Азербайджан (4,5%), Туреччина (3,6%) та Молдова (3,1%), які акумулювали 72% нашого збуту в грошовому виразі.

Імпорт агропродовольчої продукції в Україну, як і раніше, забезпечувався здебільшого Європейським Союзом, вартість поставок з якого становила 4006 млн дол. (51,3% всієї суми). Що стосується інших основних географічних регіонів, їх продажі в нашу країну знову були помітно меншими: Азія – 1496 млн дол. (19,1%), Латинська Америка – 580 млн дол. (7,4%), Африка – 410 млн дол. (5,2%). За минулий рік всі вказані регіони зуміли наростити продажі нашій державі. Перелік країн-постачальників вчергове складався на чолі з Польщею, у якої закуплено різного продовольства на суму 925 млн дол. Значні поставки також відбувались з Німеччини (623 млн дол.), Туреччини (603), Італії (388), Норвегії (329), Нідерландів (315), Франції (294), США (286), Іспанії (277) та Китаю (253 млн дол.). Вони сформували наш імпорт в грошовому виразі на 55%.

Серед всіх товарних груп аграрної продукції з-за кордону найбільшим попитом в українських імпортерів користувались риба і морепродукти (929 млн дол.), плоди, ягоди, горіхи (866 млн дол.), алкогольні та безалкогольні напої (808 млн дол.), різні харчові продукти (549 млн дол.), вироби з какао (505 млн дол.),

тютюнові вироби (490 млн дол.), корми для тварин, залишки (434 млн дол.), насіння і плоди олійних (430 млн дол.). Перераховані товарні групи зайняли 64% у загальній вартості імпорту сировинних та готових продовольчих товарів.

За підсумками 2024 року Україні вперше в умовах повномасштабної війни вдалось синхронно збільшити як експорт, так і імпорт агропродовольчої продукції. Багато в чому це стало можливим завдяки стабільній роботі власного контрольованого морського коридору, через який експортовано приблизно 60 млн тонн товарів сільського господарства. Кількісні обмеження на безмитні поставки до Євросоюзу діятимуть принаймні до початку червня 2025 року, стримуючи наявний потенціал та змушуючи активніше розвивати торгівлю з іншими регіональними ринками.

УДК 658.86:338.516:378.4

Климентова М.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

ПІДХОДИ ДО ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІН НА НАУКОВУ ПРОДУКЦІЮ УНІВЕРСИТЕТУ

У сучасних умовах трансформації наукової та освітньої діяльності університетів особливої актуальності набуває питання комерціалізації наукових результатів [1, 3]. Формування обґрунтованих цін на наукову продукцію є ключовим чинником для забезпечення ефективної взаємодії вищих навчальних закладів з бізнесом, державними структурами та міжнародними партнерами.

Наукова продукція університету — це результат наукової діяльності, яка може мати як матеріальну (прилади, прототипи, патенти), так і нематеріальну форму (звіти, методики, програмне забезпечення, ноу-хау). Її вартість визначається низкою факторів: новизною, рівнем інноваційності, потенціалом комерціалізації, конкурентоспроможністю [2, 5]. Зазвичай, в університетах найбільш широкого розповсюдження отримали договірні ціні, які в більшості випадках притаманні госпдоговірним науково-дослідним роботам, де не потрібна досить значна обґрунтованість ціни [4].

Для бюджетних НДР основні підходи до ціноутворення, які можуть бути застосовані в університетському середовищі, на нашу думку, можуть бути зведені до чотирьох наступних варіантів:

- витратний підхід — базується на визначенні собівартості створення продукту з додаванням бажаного прибутку;
- ринковий підхід — орієнтований на аналіз ринкових аналогів та попиту;

- ціннісний підхід — враховує потенційну вигоду для замовника та інноваційну складову;
- аукціонний підхід — актуальний для ліцензій, патентів і унікальних розробок, коли ціну визначає попит.

Результати проведеного дослідження дозволяють виявити та обґрунтувати найбільш важливі фактори, які здійснюють вплив на політику ціноутворення в університетській науці: правова база (закони про освіту, інтелектуальну власність); внутрішня політика вишу; необхідність балансувати між доступністю для суспільства і комерційною вигодою; мотивація науково-педагогічних працівників.

Університети США, Німеччини, Японії мають потужні технологічні трансферні офіси, які здійснюють оцінку, патентування та продаж наукової продукції. Встановлення цін базується на оцінці ринкової цінності, іноді із залученням зовнішніх консультантів.

Серед проблем — відсутність чіткої методології оцінки вартості НДДКР, слабка правова база, недофінансування технологічних офісів. Запропоновані шляхи вдосконалення: створення методичних рекомендацій на державному рівні; формування внутрішніх положень про ціноутворення; підготовка фахівців з трансферу технологій; розвиток співпраці з бізнесом.

Отже, раціональне ціноутворення на наукову продукцію є основою сталого розвитку університетської науки та її інтеграції в економіку. Впровадження сучасних моделей ціноутворення дозволить зробити науку більш ефективною та прибутковою.

Список використаних джерел:

1 Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

2 Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

3 Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.

4 Nagy S., Sikorska M., Pererva P. (2018) Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. Київ: НАУ, 2018. С. 21-22.

5 Перерва П.Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 191-198.

6 Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

УДК 658.8:65.012

Клос С. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Пріб К.А.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний розвиток підприємства передбачає довгострокове планування його діяльності, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу. У цьому контексті маркетингові дослідження виступають базовим інструментом, який дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, аналізуючи ринкову ситуацію, поведінку споживачів, дії конкурентів та потенційні можливості для зростання.

Стратегія підприємства слугує фундаментом, який може приймати на себе як позитивні, так і потенційно небезпечні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. У свою чергу, дані, отримані під час маркетингових досліджень, дозволяють виявити вразливі аспекти стратегії, сформувати дієві інструменти реагування на ризики та підтримувати стійке положення компанії на ринку [1].

Маркетингове дослідження відіграє роль посередника між маркетологом і такими цільовими групами, як споживачі, клієнти та широка громадськість, забезпечуючи цей зв’язок за допомогою інформації. Його основним призначенням є виявлення та формулювання ринкових можливостей і проблем, а також створення, оптимізація й оцінка маркетингових заходів і стратегій. Крім того, воно сприяє глибшому розумінню маркетингу як цілісного процесу. У ході дослідження визначаються інформаційні потреби, підбираються методи збору даних, здійснюється аналіз отриманої інформації та формуються висновки щодо її практичного використання [2].

У контексті стратегічного розвитку підприємства надзвичайно важливим є вибір ефективних методів збору маркетингової інформації. Серед них найбільш поширеними є кабінетні та польові методи дослідження — кожен виконує важливу функцію у формуванні довгострокових рішень і має свої особливості застосування.

Кабінетні дослідження (desk research) базуються на аналізі вторинної інформації, яка вже була зібрана раніше. Це можуть бути внутрішні корпоративні звіти, державна та галузева статистика, маркетингові аналітичні огляди, наукові публікації та медіа матеріали. Такі дослідження дозволяють швидко та з невеликим використанням коштів та ресурсів отримати загальне уявлення про

ринкове середовище, виявити ключові тренди та сформулювати початкові стратегічні гіпотези. Однак обмеженням є можлива неактуальність інформації або її недостатня точність щодо конкретного ринку чи цільової аудиторії.

Польові дослідження (field research), у свою чергу, зосереджуються на зборі первинних даних безпосередньо з джерела — зокрема, від споживачів, клієнтів, ділових партнерів. До основних методів належать опитування, глибинні інтерв'ю, спостереження, фокус-групи, експерименти, а також тестування продуктів чи концепцій. Ці дослідження дозволяють більш глибоко зрозуміти поведінкові шаблони поведінки цільових груп, перевірити ефективність маркетингових стратегій та адаптувати їх до реальних умов ринку [3].

Для побудови ефективної стратегії підприємства доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує як кабінетні, так і польові методи. Аналіз вторинних джерел дозволяє окреслити загальний ринковий ландшафт, тоді як первинна інформація дає змогу глибше опрацювати обрані напрямки та підтвердити або скоригувати стратегічні припущення. Такий синтез забезпечує повноту аналітичної картини, підвищує якість прогнозування та мінімізує ризики при ухваленні стратегічних управлінських рішень.

Такі традиційні методи доповнюються цифровими та більш сучасними інструментами: веб-аналітикою, SEO та SMM-дослідженнями, що дає змогу отримувати оперативні й точні дані про споживацьку поведінку. Одним із трендів сьогодення також є використання штучного інтелекту як доповнення до вже існуючих інструментів. За допомогою цих механізмів можна отримати цінну первинну та вторинну інформацію для маркетингових досліджень. Наприклад, аналіз поведінки користувачів на сайті, частоти пошукових запитів, реакцій на публікації в соціальних мережах чи рівня охоплення аудиторій дозволяє глибше зрозуміти потреби цільових споживачів. Ці дані, у свою чергу, стають основою для формування релевантних стратегічних рішень: від розробки продуктових лінійок до оптимізації каналів комунікації [4].

Таким чином, цифрова аналітика, що базується на SMM та SEO, трансформується з інструментів тактичного рівня у важливу складову стратегічних маркетингових досліджень, які сприяють підвищенню гнучкості, обґрунтованості й результативності стратегічного розвитку підприємства.

Підсумовуючи, можна сказати, що маркетингові дослідження слугують не лише джерелом даних, а й інструментом стратегічного передбачення. Вони дозволяють вчасно виявляти зміни у поведінці споживачів, оцінювати ефективність прийнятих рішень та корегувати напрям розвитку відповідно до актуальних ринкових умов. Таким чином, дослідження стають важливою складовою системного підходу до управління та є ключем до побудови ефективної, гнучкої та орієнтованої на результат стратегії, що забезпечує

конкурентоспроможність і стале зростання бізнесу в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. *Михайлик Д. Маркетингові дослідження–фактор формування стратегії в умовах економіки відновлення. (2023). URL: https://surl.li/ckmrzc*

2. *Malhotra N. K., Nunan D., Birks, D. F. Marketing research. Pearson UK. (2020). URL: https://surl.li/emrzmf*

3. *Сенишин О. С., Кривешко О. В. (2020). Маркетинг. https://surl.li/nqfhfb*

4. *Порівняння SEO і SMM: що краще для маркетингу. URL: https://surli.cc/mdxqzb*

УДК 338.24:005.21:338.45(477)

Коверга С.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Кулієв Р.В.,
здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

БАЛАНСУВАННЯ МІЖ СКОРОЧЕННЯМ ВИТРАТ ТА ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах повномасштабної війни українські промислові підприємства, зокрема машинобудівного комплексу, стикаються з безпрецедентними викликами, пов’язаними з руйнуванням виробничих потужностей, перебоями у ланцюгах постачання, дефіцитом трудових ресурсів та нестабільністю енергопостачання. Водночас, забезпечення конкурентоспроможності галузі у післявоєнний період вимагає не лише оптимізації витрат, але й активного впровадження інновацій, спрямованих на цифровізацію виробництва, підвищення енергоефективності та адаптацію до стандартів ЄС.

Наукова література свідчить, що у кризових умовах підприємства можуть використовувати такі підходи до управління витратами та інноваціями:

– модель «адаптивного управління», яка передбачає трансформацію стратегій витрат залежно від фази економічної кризи (гостра фаза, стабілізація, відновлення) [1];

– концепція «реіндустріалізації через інновації» зосереджується на впровадженні Industry 4.0 та цифрових технологій як засобів зменшення витрат та підвищення продуктивності [2];

– антикрихкість та стійкість ланцюгів постачання– підприємства повинні не лише мінімізувати витрати, але й забезпечити стійкість до майбутніх криз через диверсифікацію виробничих ресурсів [3].

Для машинобудівного комплексу України ключовими є інструменти лінійного та нелінійного програмування, що дозволяють моделювати оптимальний рівень витрат на інновації з урахуванням ресурсних обмежень.

Аналіз функціонування машинобудівних підприємств України у 2022-2024 рр. дозволяє виділити п’ять стратегічних напрямів балансування витрат та інновацій:

1. «зелена» модернізація виробництва та перехід на енергоефективні технології й альтернативні джерела енергії як засіб одночасного скорочення витрат та підвищення незалежності від централізованих мереж [4];

2. цифровізація виробничих процесів через впровадження IoT, ERP-систем, цифрових двійників (digital twins) для зниження транзакційних витрат та покращення операційної ефективності;

3. локалізація ланцюгів постачання та імпортозаміщення, створення в Україні регіональних кластерів для виробництва критично важливих компонентів, що дозволить мінімізувати логістичні витрати;

4. впровадження гнучких організаційних моделей Agile- та Lean-підходів у виробничий менеджмент, що дозволяє адаптивно керувати витратами в умовах нестабільності;

5. міжнародне партнерство та інтеграція до глобальних ринків – отримання фінансування через міжнародні інвестиційні фонди та трансфер технологій у межах програм ЄС.

Результати дослідження підтверджують, що балансування між скороченням витрат та інноваційним розвитком в умовах війни є стратегічним викликом для машинобудівних підприємств України, водночас впровадження адаптивних підходів до витратного менеджменту, цифровізації виробництва та міжнародної кооперації є ключовими умовами відновлення та довгострокового зростання галузі. В табл. 1 нами систематизовано ключові виклики та перспективи післявоєнного відновлення машинобудування України.

Таблиця 1

Виклики та перспективи післявоєнного відновлення машинобудування України

Ключові виклики	Перспективи та можливості
Дефіцит трудових ресурсів, втрата спеціалістів через міграцію та мобілізацію.	Інтеграція у військово-промисловий комплекс НАТО (машинобудівні підприємства можуть стати ключовими постачальниками техніки та обладнання для союзників).

Фінансові обмеження, недостатність інвестицій для технологічної модернізації.	Розвиток смарт-фабрик та безпілотних технологій (автоматизація виробничих процесів через роботизацію та AI-рішення).
Зміна геоекономічних умов, інтеграція в європейський ринок потребує відповідності новим стандартам якості.	Фінансова підтримка ЄС та міжнародних банків (можливості грантового та пільгового фінансування інноваційних проектів у рамках програм відновлення економіки(.

Джерело: складено авторами

Список використаних джерел:

1. Bielialov, T., Datsenko, V., Diachenko, N., Puzanova, G., & Voronko, O. (2024). Social policies to promote the innovative activity of Ukrainian companies in times of war. URL: https://surl.lu/ccubsx

2. Andrii, D., Zarina, P., Oleh, S., Olena, P., Dmytro, R. (2024). Management of Transport and Logistics Systems: Problems Under Conditions of Military Operations. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Navigating the Technological Tide: The Evolution and Challenges of Business Model Innovation. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1080. Springer, Cham. https://surl.lt/kkjtkv

3. Taleb, N. N. (2014). Antifragile: Things that gain from disorder (Vol. 3). Random House Trade Paperbacks.

4. Parejo Moruno, F. M. (2025). Strategic financial management in industrial enterprises under crisis conditions. University of Extremadura. *URL: https://dehesa.unex.es/bitstream/10662/25532/4/2596-0121_25_11.pdf*

УДК 351:61

Кожемякіна Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця
Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

НСЗУ: РОЛЬ ТА МІСЦЕ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В Законі України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року вже присутнє визначення щодо уповноваженого органу, що створюється для реалізації державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, але його назва ще не використовується [1]. Тому що Національна служба

здоров'я України (НСЗУ) як центральний орган виконавчої влади України створена відповідно до Постанови КМУ № 1101 від 27 грудня 2017 року «Про утворення Національної служби здоров'я України» [2].

Відповідно до «Положення про Національну службу здоров'я України», НСЗУ є ключовим агентом реалізації в Україні Програми державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення. Оскільки саме цей орган виконавчої влади згідно Положення про Національну службу здоров'я України виконує функцій замовника медичних послуг, лікарських засобів й медичних виробів як за програмою медичних гарантій так і за бюджетними програмами, розпорядником яких є [2].

В основу реформування системи публічного управління в сфері охорони здоров'я України покладений досвід функціонування Національної служби охорони здоров'я Англії [3]. В основу трансформації відповідно до британської моделі також покладений принцип «універсального базового покриття», який поєднує кращі риси бюджетного фінансування та фінансування на основі страхових моделей. За цією моделлю кожна людина в Україні отримує медичну допомогу незалежно від своїх статків і без необхідності купувати медичну страховку.

НСЗУ уповноважений на укладання, коригування та припинення договорів, укладених із закладами охорони здоров'я (ЗОЗ) про медичне обслуговування населення та реімбурсацію.

Реалізація завдання запровадження в Україні нової моделі фінансування надання медичної допомоги на первинному, вторинному та третинному рівнях також покладена на НСЗУ.

З метою підвищення ефективності використання коштів, які спрямовуються в сферу охорони здоров'я, НСЗУ аналізує звіти ЗОЗ в розрізі формування їх доходів та витрат й формує тарифну політику шляхом встановлення розмірів тарифів та коригувальних коефіцієнтів. На основі всебічного аналізу діяльності закладів сфери охорони здоров'я НСЗУ також надає пропозиції та консультації щодо оптимізації мережі ЗОЗ та функціонування госпітальних округів.

Важливість Національної служби здоров'я України к частини системи публічного управління в сфері охорони здоров'я підкреслюється тим, що створення НСЗУ стало другим завданням Плану заходів з реалізації Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я на період до 2020 року, яке включало дві складові: внесення Кабміном України проєкту постанови про утворення НСЗУ та, відповідно, розбудову цього центрального органу виконавчої влади як єдиного національного замовника медичних послуг в Україні [4].

Іншим, порівняним із попереднім по важливості завданням НСЗУ є забезпечення функціонування Електронної системи охорони здоров'я України E-health, шляхом визначення напрямків її розвитку, встановлення технічних вимог щодо медичних інформаційних систем (МІСів), ведення реєстрів інформації та обробки і оприлюднення на своєму сайті інформації щодо реалізації Програми медичних гарантій в режимі реального часу.

Таким чином, Національна служба здоров'я України, по суті, є наріжним каменням реалізації реформи системи охорони здоров'я на засадах автономності закладів охорони здоров'я, їх територіального розподілу, визначення справедливого рівня оплати за надані медичні послуги, інформаційної підтримки та інших важливих аспектів публічного управління у сфері охорони здоров'я.

Для подальшого розвитку реформи галузі та досягнення визначених цілей повного, справедливого та ефективного забезпечення громадян України медичною допомогою, важливо підтримувати незалежність даного центрального органу виконавчої влади України та не обмежувати його діяльність застосуванням не притаманних нормальним умовам функціонування адміністративних методів впливу.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». URL: https://surl.li/sxegkm

2. Постанова КМУ від 27 грудня 2017 р. № 1101 «Про утворення Національної служби здоров'я України». URL: https://surl.li/ibpbfp

3. Як працює система охорони здоров'я Англії. URL: https://moz.gov.ua/uk/jak-pracjue-sistema-ohoroni-zdorovja-anglii

4. Розпорядження КМУ від 15 листопада 2017 р. № 821-р «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я на період до 2020 року». URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/250432586

УДК 658. 586

Колодюк А.М.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Лавриненко С.О.,***
кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ТИПІЗАЦІЯ

В умовах глобальної конкуренції та швидкого розвитку технологій здатність компаній впроваджувати інновації стає визначальним фактором їхнього успіху. Однак, аналіз сучасних тенденцій свідчить про наявність значних викликів для інноваційного розвитку в Україні. Згідно з Глобальним інноваційним індексом, у 2024 році Україна посіла 60 місце серед 130 країн, що демонструє негативну динаміку порівняно з попередніми роками, та вказує на необхідність суттєвого покращення інноваційної спроможності [1].

Зважаючи на ці виклики, необхідним є розробка ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності підприємств, що передбачає формування дієвих стратегій інноваційного розвитку, підвищення рівня державної підтримки, покращення інфраструктури для наукових досліджень та створення сприятливих умов для комерціалізації технологій. Аналіз світового досвіду свідчить, що успішні країни з високим рівнем інноваційної спроможності мають розвинену екосистему стартапів, якісну ІТ-інфраструктуру та ефективні державні програми підтримки.

Серед вітчизняних дослідників варто відзначити праці таких науковців, як І.М. Бойко, В.В. Бугайчук, І.Ф. Грабчук, Ю.Б. Доброскок, С.О. Єрмак, В.І. Кифяк, С.О. Лавриненко, В.В. Пустьова, В.П. Свідерський, які досліджують питання формування інноваційного потенціалу, інноваційного розвитку підприємств та національної економіки. Актуальні напрями досліджень стосуються стратегічного управління інноваційними процесами, цифрової трансформації та впровадження новітніх технологій у бізнес-середовище. Незважаючи на вагомий внесок у розвиток теми, питання ефективної ідентифікації інноваційних стратегій у контексті глобальних викликів та динамічного розвитку технологій залишаються недостатньо вивченими, що визначає подальші перспективи досліджень у цій сфері.

Інноваційна стратегія – це довгостроковий план розвитку підприємства або економічної системи, спрямований на впровадження нових технологій, продуктів, послуг або бізнес-моделей з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкого зростання. Вона визначає пріоритетні напрями інноваційної діяльності, способи досягнення стратегічних цілей та механізми адаптації до змінного ринкового середовища.

Інноваційна стратегія є ключовим компонентом загальної стратегії підприємства або державної політики, оскільки дозволяє:

– оптимізувати процеси, що включає підвищення ефективності виробництва та управління за рахунок новітніх технологій;

– забезпечити ринкову гнучкість, тобто швидко реагувати на зміну потреб споживачів та трендів;

– формувати унікальні конкурентні переваги, а саме створювати нові продукти та послуги, які є недоступними для конкурентів;

– створювати додаткову вартість – покращувати якість продукції та процесів, що сприяє збільшенню прибутку [2].

Науковці та експерти виділяють кілька підходів до формування інноваційної стратегії залежно від масштабу діяльності та типу організації (табл. 1).

Таблиця 1

Типізація інноваційних стратегій та їх характеристика

Тип інноваційної стратегії	Характеристика	Приклади компаній
Технологічне лідерство	Активне інвестування у розробку передових технологій, створення проривних інновацій	Tesla, Apple, SpaceX
Послідовне вдосконалення	Поступове покращення існуючих продуктів і процесів, зниження витрат та підвищення ефективності	Toyota, Samsung, Intel
Імітаційна стратегія	Використання успішних інновацій конкурентів з подальшим модифікуванням	Huawei, Xiaomi
Відкриті інновації	Співпраця з науковими установами, стартапами та іншими партнерами для розвитку нових рішень	Google, Microsoft, IBM
Цифрова трансформація	Використання штучного інтелекту, автоматизації та великих даних для підвищення продуктивності	Amazon, Uber, Airbnb

Джерело: сформовано автором

Аналіз класифікації інноваційних стратегій показує, що кожен підхід має свої переваги та обмеження залежно від умов ринку, рівня технологічного розвитку та стратегічних цілей компанії. Технологічне лідерство дозволяє компаніям створювати унікальні продукти та встановлювати ринкові тренди, але вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку. Послідовне вдосконалення є ефективним способом оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності без суттєвих ризиків. Імітаційна стратегія дозволяє швидко адаптувати перевірені рішення, але не створює кардинально нових ринкових проривів.

У сучасних умовах особливого значення набувають відкриті інновації та цифрова трансформація, які передбачають співпрацю між компаніями, використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації. Для України, з урахуванням її технологічного потенціалу, найбільш перспективними є стратегії відкритих інновацій та цифрової трансформації, що дозволить ефективно

використовувати людський капітал та ІТ-екосистему для підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку.

За напрямами діяльності інноваційні стратегії можуть бути продуктові - розробка нових товарів чи послуг; процесні – удосконалення технологічних та управлінських процесів; маркетингові – створення нових підходів до взаємодії з клієнтами; організаційні – зміни в корпоративній структурі або моделі управління.

Інноваційна стратегія відіграє визначальну роль у розвитку підприємств та національних економік. Вона сприяє зростанню ВВП, підвищенню продуктивності праці, створенню нових робочих місць та розвитку екосистеми стартапів. Успішні країни, такі як США, Німеччина, Японія, активно використовують інноваційні стратегії як засіб збереження глобального лідерства в технологіях.

В Україні існують значні виклики для реалізації ефективної інноваційної стратегії, зокрема низький рівень фінансування науки (0,17% ВВП у 2024 році), низька інноваційна активність підприємств та недостатньо розвинена інфраструктура для досліджень**.** Однак, зростання ІТ-сектору, підтримка стартапів та інтеграція до світового ринку створюють перспективи для формування конкурентоспроможної інноваційної екосистеми [3, 4].

Інноваційна стратегія – це системний підхід до розвитку підприємства чи економіки, спрямований на впровадження нових технологій і підвищення конкурентоспроможності. Вона визначає пріоритетні напрями інноваційної діяльності та формується через аналіз ринку, оцінку внутрішніх ресурсів, розробку стратегічних цілей і впровадження нових рішень.

Список використаних джерел:

1. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни. URL: https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innovatsijnyj-indeks-24/

2. Кифяк В.І. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57.

3. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. URL: DOI: https://surl.li/yncuob

4. Свідерський В.П., Пустьова В.В., Лазарєв Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 16. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf.

УДК 658.5.011:339.13

Корольков В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Берестовенко Є.Д.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Запорізька політехніка"

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ ДЛЯ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах жорсткої конкуренції вихід на зовнішні ринки стає не просто бажаним, а часто й необхідним кроком для стабільного розвитку підприємства. Такий процес потребує не лише бажання, а й чітко продуманої стратегії. Необхідно врахувати багато факторів - від економічних до політичних, а також правильно оцінити власні можливості. Стратегія виходу на зарубіжні ринки має бути гнучкою, системною і обґрунтованою. Саме тому важливо дослідити, як саме формується така стратегія, і які кроки є ключовими на цьому шляху.

Металургійний сектор традиційно відігравав ключову роль в економічному розвитку України, виступав основою національної промисловості. Однак під впливом несприятливих глобальних тенденцій у галузі, а також через внутрішні проблеми, він поступово втратив статус рушія економіки, перетворившись на одну з найбільш кризових сфер [1, с.4].

Наразі українські металургійні підприємства стикаються з серйозними викликами, серед яких - застарілі технології, надмірне споживання енергії та ресурсів, а також суттєвий негативний вплив на довкілля. Найбільших труднощів зазнають саме великі й середні компанії, що становлять основу вітчизняної металургії [1, с.4]. Перед побудовою стратегії виходу на міжнародні ринки підприємствам необхідно здійснити модернізацію виробництва, знизити енерго та ресурсомісткість, мінімізувати екологічне навантаження, а також активізувати інвестиційну діяльність.

У контексті сучасного виробництва зростає роль маркетингової політики у системі управління підприємства. Позиція, яку займає підприємство на ринку в умовах сучасної економіки, значною мірою залежить від продукції, яку воно виробляє, а також від конкурентних переваг цієї продукції. Тому продумана маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії будь-якої компанії [2]. Ефективна маркетингова стратегія, як основа загальної бізнес-стратегії, є необхідною передусім для: компаній, що лише починають свою діяльність і планують вихід на нові ринки збуту; фірм, які прагнуть укріпити свої

позиції на міжнародному ринку, освоїти нові ринкові сегменти та масштабувати бізнес [2].

Успіх міжнародної стратегії значною мірою залежить від чіткого розуміння фундаментальних процесів на зовнішньому ринку. Важливою складовою діяльності компанії на етапі формування стратегії є комплексний аналіз параметрів ринку, зокрема: обсягів ринку та перспектив зростання; структури конкуренції та маркетингової інфраструктури; зовнішньоекономічних факторів; технологічних і цифрових можливостей; транспортної інфраструктури тощо [2].

У професійній маркетинговій літературі представлено безліч класифікацій міжнародних стратегій. Водночас слід зазначити, що універсальної моделі прийняття рішень не існує, проте є ключові етапи, які не варто ігнорувати. Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки повинна відбуватися паралельно з глибоким аналізом основних бізнес-показників компанії, щоб чітко оцінити можливості її реалізації [3].

Можна визначити основні етапи формування стратегії виходу на зарубіжні ринки для металургійного підприємства:

– аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, оцінка виробничих потужностей, рівня конкурентоспроможності продукції тощо;

– дослідження зовнішнього ринкового середовища, вивчення рівня конкуренції та ринкових бар'єрів;

– вибір цільового зарубіжного ринку, з урахуванням попиту на металургійну продукцію;

– вибір форми виходу на ринок (прийняття рішення щодо експорту, спільного підприємства, ліцензування, створення дочірньої компанії);

– розробка маркетингової стратегії;

– фінансове планування і оцінка ризиків (складання бюджету, прогнозування прибутків і витрат, аналіз валютних, політичних ризиків);

– організація логістичних процесів (транспортування, митне оформлення, складування та дистрибуція продукції на обраний ринок).

– контроль реалізації стратегії.

Отже, вихід металургійного підприємства на зовнішні ринки є складним та багаторівневим процесом. Ефективне формування стратегії експортної діяльності передбачає врахування внутрішніх ресурсів підприємства, особливостей цільового ринку, а також глобальних економічних тенденцій. Комплексність, поетапність та гнучкість - ключові характеристики сучасної стратегії міжнародного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Ляденко Т. В. Особливості виробничо-збутової діяльності вітчизняних залізорудних підприємств на сучасному етапі їх розвитку. Ефективна економіка. №4. 2019. 8 С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/36.pdf.

2. Квасова Л., Курбацька Л., Лозовий Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. (55). 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-101.

3. Bahorka M., Kurbatska L., Kvasova L. Marketing reserves to increase the competitiveness of the enterprise in modern conditions. Green, Blue & Digital Economy Journal. Volume 3, Number 1. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 1–7. 2022. URL: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/gbdej/article/view/1732

УДК 658.14/.17

Кошельок Г.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності
Губанов М. С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

ВПЛИВ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Вплив грошових потоків на сталий розвиток підприємства є ключовим, оскільки саме ефективне управління фінансами забезпечує не лише виживання бізнесу, а й його довготривале зростання з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів.

У Законі «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» зазначено, що сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку [1].

Саме від безперервності руху грошових коштів та їх наявності залежить виробничо-господарська діяльність підприємства, тому функціонування підприємств у сучасних умовах можливе тільки за умови безперервного руху грошових коштів [2, с. 29].

Без грошових коштів будь-яке підприємство не може бути конкурентоспроможним і вижити у жорсткій конкурентній боротьбі. У США

було проведено опитування серед 600 збанкрутілих компаній, з них 60 % причини банкрутства пов’язали з потоками грошових коштів [3].

Показники грошового потоку є ключовими індикаторами фінансової стійкості та платоспроможності підприємства як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Надлишок грошових коштів формує своєрідну фінансову «подушку безпеки», що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики – коливання ринку, зміни законодавства, кліматичні ризики тощо. Така здатність до адаптації є надзвичайно важливою для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємства.

Необхідність оцінювати перспективи надходження й витрачання грошових коштів виникає і при здійсненні інвестиційних проєктів. Для того щоб інвестор зміг прийняти позитивне рішення про доцільність довготривалого вкладення значних сум, потрібно розрахувати ефективність проєкту й оцінити його майбутні грошові потоки, які повертаються до інвестора. Розміщуючи капітал в одному з вибраних проєктів, інвестор планує не тільки з часом повернути вкладену суму, але й отримати бажаний економічний ефект. Таким чином, грошові потоки створюють ресурсну базу для довгострокових інвестицій у сталий розвиток: модернізацію виробництва, екологічні технології, енергоефективність, соціальні програми.

За допомогою грошового потоку оцінюється вартість бізнесу, при цьому грошовий потік розглядається як найважливіше джерело генерування корпоративної вартості. Показник грошового потоку швидше та виразніше сигналізує про негативний розвиток, ніж показники прибутковості.

За допомогою грошового потоку оцінюють кредитоспроможність і інвестиційну привабливість підприємства. Генерування грошовими потоками дозволяє окуповувати витрати, отримувати прибуток, що обумовлює зростання добробуту, збільшення частки ринку, підвищення кредитоспроможності підприємства.

Оцінка грошових потоків необхідна при здійсненні операцій із купівлі або продажу бізнесу, при реорганізації підприємства, при страхуванні, для оформлення застави при отриманні кредиту, в процесі підготовки проспекту емісії цінних паперів і організації котирування цінних паперів на фондовій біржі, у пошуку інвесторів для залучення коштів на реалізацію інвестиційного проєкту, для визначення методів управління майном в інтересах акціонерів, при внесенні засновниками своєї частки у вигляді майнового внеску і в багатьох інших випадках.

Завдяки стабільному грошовому потоку підприємство має можливість підтримувати програми корпоративної соціальної відповідальності, дбати про добробут працівників та інвестувати у розвиток місцевих громад. Наявність

сталих грошових надходжень забезпечує виплату гідної заробітної плати та створення належних умов праці, що є невід'ємною складовою соціально відповідального ведення бізнесу.

Ефективне управління грошовими потоками формує фінансовий потенціал для стратегічного розвитку підприємства, зокрема для розширення ринків збуту, запуску нових продуктів, модернізації виробничих процесів та виходу на міжнародні ринки. Це, у свою чергу, зміцнює економічну складову сталого розвитку, сприяючи зростанню обсягів виробництва, підвищенню конкурентоспроможності, створенню нових робочих місць і підвищенню рівня зайнятості.

Таким чином, грошові потоки – це не лише ключовий показник життєздатності та фінансової стабільності підприємства, а й важливий інструмент управління його сталим розвитком. Раціональне та ефективне використання грошових ресурсів забезпечує не лише прибутковість і зростання, але й створює умови для впровадження екологічно безпечних технологій, підтримки соціальних ініціатив і підвищення якості життя працівників і місцевих громад. Таким чином, управління грошовими потоками відіграє стратегічну роль у досягненні балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Список використаних джерел:

1. *Закон «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» URL: www.kmu.gov.ua.*

2. *Кошельок Г. В. Грошові потоки підприємства: теорія, методологія, практика: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М. О., 2019. 392 с.*

3. *Business Financing. URL: https://surl.li/mvovhe*

УДК 339.138

Кравченко А.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Храпкіна В.В.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МАРКЕТИНГ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Маркетинг сталого розвитку є ключовим інструментом у формуванні сучасної бізнес-стратегії, яка поєднує економічні цілі з екологічними й соціальними інтересами. Його значення зростає в умовах посиленої глобальної

конкуренції, зміни клімату та зростання обізнаності споживачів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу.

Запровадження принципів маркетингу сталого розвитку (МСР) дозволяє не лише формувати позитивний імідж компанії, але й забезпечити довгострокову конкурентну перевагу. Це досягається шляхом ефективного використання ресурсів, зниження на довкілля, а також зміцнення стосунків з цільовою аудиторією, яка дедалі частіше робить вибір на користь відповідального бізнесу.

У сучасному середовищі ефективне ведення господарської діяльності вже неможливе без інтеграції принципів сталого розвитку в усі маркетингові процеси: від планування виробництва до комунікаційних стратегій. Йдеться про впровадження комплексного підходу, що враховує:

- екологічні стандарти (викиди CO_2, управління відходами, сертифікація продукції);
- соціальні зобов'язання (права працівників, етичне постачання, підтримка громад);
- економічну доцільність (зменшення витрат, підвищення енергоефективності, рентабельність).

Системний підхід до побудови маркетингової стратегії сталого розвитку має включати кілька ключових етапів (рис 1).

Запровадження маркетингу сталого розвитку сприяє досягненню таких результатів:

- Формування перспективних векторів розвитку компанії, які базуються на довгостроковому баченні та враховують суспільні очікування. Це забезпечить зростання продуктивності та конкурентоспроможності.

Рис. 1 – Етапи побудови МСР

- Зміцнення довіри та лояльності споживачів завдяки прозорій комунікації щодо екологічних ініціатив компанії та дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку (зокрема, ISO 14001, FSC, Fair Trade).

- Адаптація продуктів і послуг до нових трендів споживання вимагає орієнтації на екологічну чистоту, етичність виробничих процесів і відповідальність компаній перед суспільством.

- Раціональне використання ресурсів за допомогою технологій енергоефективності, запровадження циркулярної економіки та переробки відходів, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню екологічної безпеки.

Розробка МСР повинна врахувати не лише внутрішні ресурси підприємства, а й зовнішнє середовище: екологічну політику держави, динаміку ринку, соціально-культурні трансформації та рівень фінансової спроможності.

Отже, маркетинг сталого розвитку виступає не лише інструментом позиціонування, а й важливою складовою стратегічного управління. Він дозволяє бізнесу адаптуватися до нових викликів, відповідати на потреби суспільства та створювати додану вартість не лише у фінансовому, але й у соціальному та екологічному вимірах.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Лі Н. Маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2016. – 320 с.

2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – К.: Основи, 2017. – 454 с.

3. Сталий розвиток та корпоративна відповідальність: теоретичні та практичні аспекти /За ред. О. Гаврилюк. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 280 с.

4. Офіційний сайт ООН. URL: https://surl.lu/kzaoqy

5. European Commission. Sustainable Marketing Strategies. URL: https://surl.li/ixdqef

УДК 658.8

Крохмалюк Ю.Ю.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Ковшова І.О.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ ПРИ ВИВЕДЕННІ НА РИНОК НОВИХ ТОВАРІВ

В умовах глобальної конкуренції та зростаючої насиченості ринків, компанії постійно шукають можливості розширення продуктового портфеля.

Одним із найважливіших завдань є ефективне управління маркетинговими процесами при виведенні на ринок нових товарів. Проте, у 80% нових товарів цикл життя не перевищує двох років [8, 3, 4]. Основними причинами є погане розуміння споживача, слабке позиціонування, неправильна комунікаційна стратегія та неможливість швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Саме тому виникає необхідність системності у підходах до планування, реалізації та контролю маркетингових процесів, що супроводжують запуск нових продуктів [1, 7].

Для забезпечення ефективного управління, маркетологи мають вивчити та узагальнити ефективні інструменти управління маркетинговими процесами при виведенні нового товару на ринок. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні етапи: проаналізувати теоретичні підходи до управління маркетингом інноваційних продуктів; вивчити сучасні практики запуску нових товарів українських та міжнародних компаній; визначити ключові етапи маркетингового супроводу; сформувати рекомендації для оптимізації маркетингових процесів на підприємствах малого і середнього бізнесу [1] .

У результаті проведеного аналізу виокремлено основні етапи управління маркетинговими процесами, які представлені на рис. 1.

На основі проведеного дослідження сформульовано низку практичних рекомендацій для ефективного управління маркетинговими процесами при виведенні на ринок нових товарів: 1) використання agile-модель управління маркетингом, яка дозволить швидко реагувати на зміни [5, 10]; 2) інвестування в аналітику – без даних неможливо виявити слабкі місця кампанії; 3) перевірка гіпотез: проводити A/B тестування, експериментування з форматами та повідомленнями (текстові та візуальні) [5, 9]; 4) впровадження системи "Go/No Go" рішень для фільтрації ідей ще до етапу масштабування; 5) використання практичних інструментів автоматизації маркетингу (наприклад, Hubspot, SendPulse) [9, 7]; 6) залучення цільової аудиторії ще на етапі розробки продукту (спільне тестування, фокус-групи, бета-версії) [6, 4].

Отже, ефективне управління маркетинговими процесами при запуску нового товару не є разовою акцією, а комплексна стратегічна діяльність. Вона включає в себе як глибоке планування, так і гнучке реагування на зворотний зв'язок ринку. Підприємства, що вибудовують системний підхід до маркетингу, мають більше шансів на успішну комерціалізацію інновацій, стійке зростання і довготривалу конкурентну перевагу. Надалі доцільно поглибити аналіз практик адаптації маркетингових стратегій до локальних ринків та цифрових інструментів у контексті малого бізнесу.

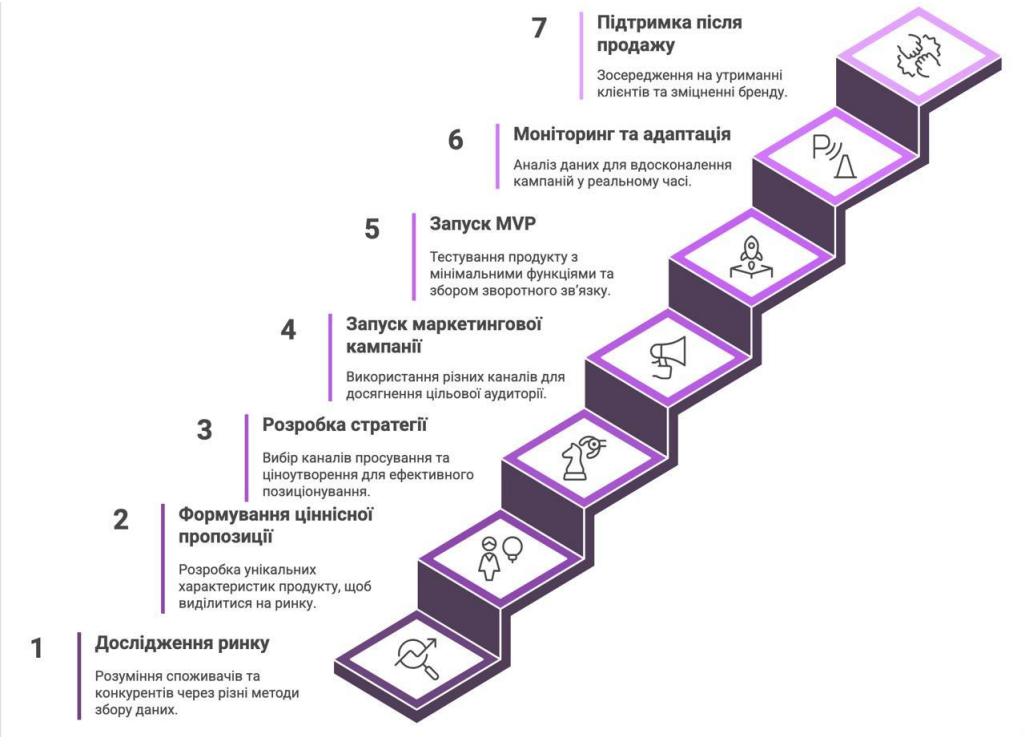


Рис. 1. – Основні етапи управління маркетинговими процесами при виведенні на ринок нових товарів [1-9]

Список використаних джерел

1. Ковшова І. О., Гриджук І. А. Сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес № 4(43), 2023. С.32-38.

2. Ries A., Trout J. Positioning: The Battle for Your Mind. New York: McGraw-Hill, 2001. 213 p.

3. McKinsey & Company. Ten Rules for Product Launch Success. 2023. URL: https://www.mckinsey.com

4. Harvard Business Review. How to Launch a Product Successfully. 2022. URL: https://hbr.org

5. Blank S. The Startup Owner's Manual. Pescadero: K&S Ranch, 2012. 608p.

6. Zubko, T., Kovshova, I., Ilchenko, N., Laptieva, V. ., & Vavdiichyk, I. . (2021). Evaluation of innovative activity of enterprises in the conditions of European integration. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 3 (13 (111), 63–73.

7. Стельмах С. Маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації. Економіка і держава. 2022. № 12. С. 45–49.

8. Statista. Product failure rate of new consumer goods worldwide. 2023. URL: https://www.statista.com

9. Hubspot Blog. Product Launch Checklist: From Idea to MVP. 2023. URL: https://blog.hubspot.com

10. Літвін О. Управління інноваційним продуктом: маркетинговий підхід. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. №3. С. 88–95.

УДК: 330.34:658.5

Попко О.В.,
доктор економічних наук, професор,
Сліпецький О.Є.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування,
Кузьо Н.Є.,
старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка"

ПРИНЦИПИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У СФЕРІ ЗАКУПІВЕЛЬ

В умовах широкомасштабної війни в Україні, коли матеріально-технічні ресурси стають дедалі обмеженішими, а екологічні та безпекові загрози посилюються, підприємства повинні впроваджувати принципи сталого розвитку в свої стратегії, щоб забезпечити належну стійкість та конкурентоспроможність [1, с. 222]. Зокрема для досягнення цілей сталого розвитку вітчизняним підприємствам доцільно інтегрувати в свою закупівельну політику принципи сталого розвитку, серед яких ключовими є [2, с. 188, 3]:

1) принцип екологічності, що передбачає: вибір екологічно сертифікованих матеріально-технічних ресурсів із обмеженим вмістом небезпечних хімічних речовин; сприяння розповсюдженню інформації про екологічні проблеми серед працівників, партнерів і клієнтів; співпрацю з виробниками та постачальниками для забезпечення екологічно сталих ланцюгів постачання; врахування екологічних критеріїв при виборі постачальників і партнерів;

2) принцип еко-ресурсної ємності задля збереження природних ресурсів та довкілля при здійсненні закупівель, раціонального використання ресурсів та підтримку екологічно збалансованих практик;

3) принцип соціальної відповідальності, що передбачає формування та дотримання етичних стандартів, сприяння соціальному розвитку постачальників, залучення їх до процесу прийняття рішень з метою врахування їх інтересів і потреб, дотримання вимог гендерної рівності;

4) принцип управління ризиками, що передбачає активне управління ризиками, пов’язаними із економічною діяльністю, екологічними та соціальними аспектами;

5) принцип партнерства, що передбачає різноманітні форми та моделі співпраці з постачальниками для модернізації виробничої, соціальної, транспортної та природоохоронної інфраструктури;

6) принцип адаптивності, що передбачає прискорення процесів входження в нові ланцюги поставок з орієнтацією на підвищення ефективності функціонування підприємства;

7) принцип оптимальності, що передбачає зменшення обсягу закупівель за рахунок оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів;

8) принцип випереджального розвитку, що передбачає вибір методів, способів та форм досягнення цілей сталого розвитку для скорочення тривалості фаз соціально-економічного розвитку за рахунок використання передових світових практик;

9) принцип інноваційності, що передбачає постійне впровадження інновацій у закупівельну діяльність, які підвищують ефективність діяльності підприємства та адаптацію його до змін у зовнішньому середовищі.

Дотримання наведених принципів сталого розвитку у сфері закупівель забезпечить збалансованість економічного, екологічного та соціального аспектів діяльності підприємства (рис. 1).

Вищенаведені принципи сталого розвитку у сфері закупівель допоможуть підприємствам забезпечити стійкість на ринку, зберігати конкурентоспроможність, відповідати вимогам глобальних трендів, підтримуючи стабільний розвиток у гармонії з довкіллям та суспільством.

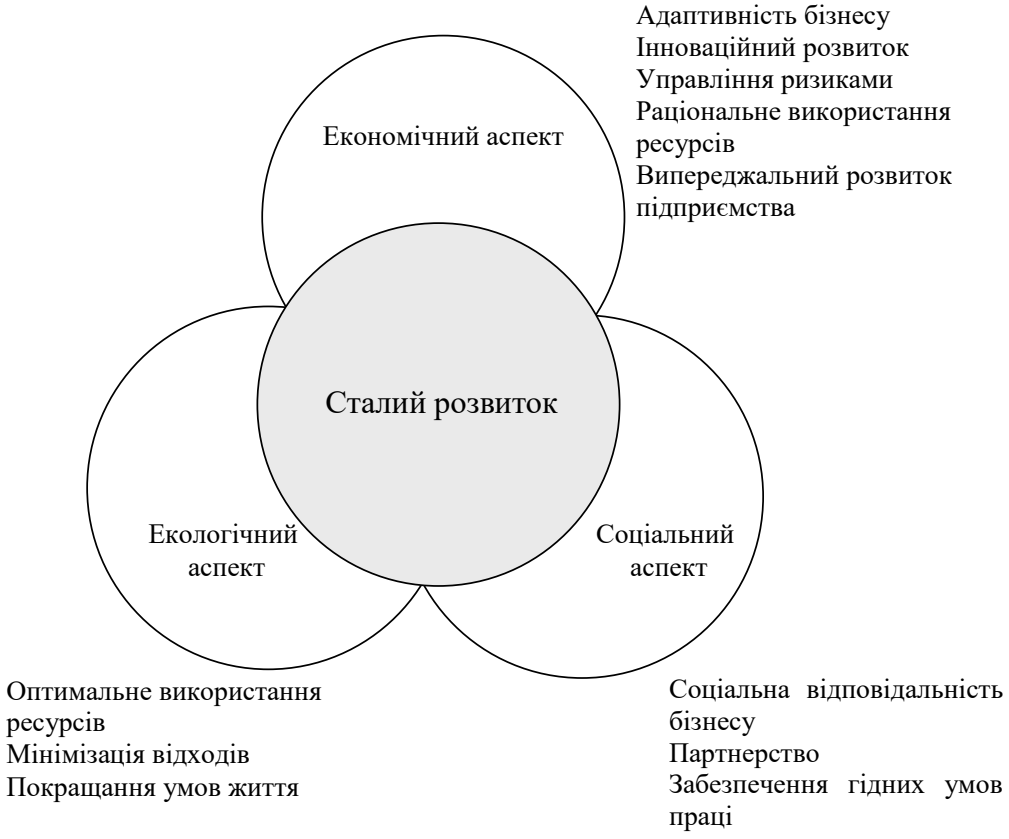


Рис. 1. – Складові сталого розвитку підприємства

Джерело: сформовано авторами

Список використаних джерел:

1. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 3. С. 222-228. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31.

2. Лакас В. В. Сталий розвиток в сучасних умовах: сутнісно-змістовна характеристика та теоретико-методологічні засади. Агросвіт. 2024. № 16. С. 184-190. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.184.

3. Лавроненко Г.Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL : https://economyandsociety.in.ua/ index.php/journal/article/view/4399 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160.

УДК 658.012

Лєзіна А. В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ NAOMIE В РАМКАХ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

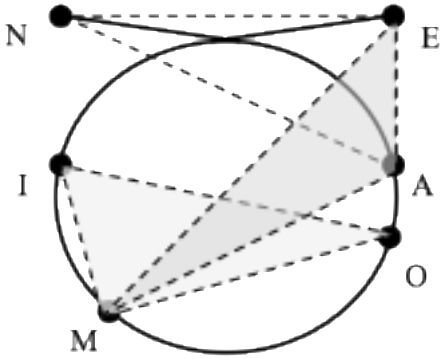
Процеси зміцнення економічної безпеки підприємств мають широке застосування та розповсюджуються перш за все на її операційну діяльність. Саме в вірно виконаних повсякденних операційних процесах закладається можливість реалізувати всі потреби підприємства та досягнути бажаного рівня економічної безпеки та/або підвищити його у відповідності до очікувань. Варто зауважити, що будь яких рух у розвитку господарюючого суб'єкта взаємопов'язаний перш за все з вірно обраною стратегію, тому говорячи про належне забезпечення та зміцнення рівня економічної безпеки, варто наголосити, що дані процеси мають бути імплементовані в загальну стратегію розвитку підприємства. Йдеться про те, що формуванню етапів розробки і, тим більше, реалізації стратегії має передувати детальний аналіз вже досягнутого рівня економічної безпеки та заходів, що дозволили її забезпечити. Результати такого аналізу створюють фундамент для подальшої реалізації функції управління з максимальним урахуванням специфіки діяльності підприємства та загроз її економічній безпеці.

Аналіз досліджень показав [1-5] що, авторами пропонуються вже «класичні» етапи розробки стратегій з врахуванням процесів зміцнення економічної безпеки підприємств: від постановки цілей до контролю та аналізу заходів щодо їх виконання. Тим не менш, у більшості випадків інтеграція механізму зміцнення економічної безпеки у стратегію підприємства носить

одноразовий характер, внаслідок чого не завжди відбувається закріплення майбутніх змін у її структурі та утриманні навколо наявних фундаментальних положень.

В даному випадку привертає увагу модель життєвого циклу управлінського процесу NAOMIE (рис. 1), етапи якого вдало відображають логіку розробки стратегії підприємства з врахуванням його економічної безпеки.

У зазначеній моделі можна умовно виділити 3 зони відповідальності за її реалізації суб'єктами господарську діяльність. Йдеться про трикутники NAE, MIO, MEA. При цьому відповідальність керівництва підприємства (трикутник MEA) пов'язана з зонами відповідальності співробітників (трикутник NAE, MIO), що вдало відображено в запропонованій моделі.



Умовні позначення:
N (needs) – необхідність та передумови розробки стратегії
A (aim) – ціль розробки стратегії
O (objectives) – завдання та спрямування розробки стратегії
M (methods) – методи розробки стратегії та їх альтернативні варіанти
I (implementation) – реалізація стратегії
E (evaluation) – оцінка та контроль реалізації стратегії

Рис. 1 – Модель життєвого циклу управлінського процесу NAOMIE
Джерело: розробка автора

Особливе значення для розробки стратегії з врахуванням процесів зміцнення економічної безпеки підприємства мають альтернативні варіанти її реалізації, а також обґрунтування їх вибору на основі чіткого алгоритму відбору. Такий алгоритм повинен припускати як розробку, так і відбір стратегії залежно від рівня економічної безпеки, що є або прогнозується, в розрізі кожної її складової: від політико-правової до інформаційно-цифрової. Це дозволить при розробці стратегії максимально врахувати поточну кон'юнктуру ринку та становище підприємства на ньому, а також своєчасно розставити акценти та пріоритети у запланованих заходах щодо протидії загрозам економічній безпеці.

Крім того, згідно з моделлю, представленою на рис. 1, елемент M (методи розробки стратегії та їх альтернативні варіанти) відноситься до зони відповідальності керівництва підприємств, що цілком логічно і закономірно. В процесі розробки стратегії відбувається розширення меж планування та чітка постановка цілей (завдань, пріоритетів тощо) підприємства у межах кожної із складових економічної безпеки з урахуванням її загального рівня.

Список використаних джерел:

1. Сабецька Т. І. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019, Том 24, № 2 (75), с. 49 – 54.

2. Дячков Д. В., Потапюк І. П., Капран І. В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021, № 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7.

3. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022, № 42, с. 135 – 145. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-24.

4. Литовченко О., Ілляшенко О., Гордієнко Н., Етапи планування економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз. 2021, Том 31, № 2, с. 98 – 106. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2021.02.98.

5. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023, № 36, с. 241 – 245. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36.

УДК 658.1:657.6

Малиновська А. Р.
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Пріб К.А.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНКИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ АУДИТОРСЬКИХ ФІРМ

Потенціал компанії є комплексним поняттям, що характеризує її здатність до ефективного функціонування, розвитку та адаптації в умовах конкурентного ринку. У загальному розумінні потенціал компанії розглядають як сукупність усіх ресурсів, можливостей, компетенцій і процесів, які забезпечують досягнення стратегічних цілей та стійкий розвиток [1].

У науковій економічній літературі є низка підходів та інструментів оцінки потенціалу компаній. Зокрема, підходи охоплюють як аналіз поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності, так і напрямки потенційних змін. Використання різних підходів до оцінки розвитку потенціалу дозволяє фірмам збільшувати свої доходи, закріплюватися на ринку, знаходити нові можливості та вибудувати сильну стратегію виживання під час криз [2].

При аналізі мікро- та макросередовища аудиторських фірм

використовуються як якісні підходи оцінки, наприклад, SWOT-аналіз, так і кількісні, наприклад, збалансовану систему показників або економіко-математичне моделювання. Вибір конкретного підходу визначається метою аналізу, характером діяльності фірми та наявними ресурсами [3]. Поєднання кількісних та якісних методів аналізу дозволяє визначити потенціал компанії в цілому та розробити відповідні стратегії розвитку.

Аналіз потенціалу фірми є однією з найважливіших частин стратегічного управління, що дозволяє виявити її слабкі та сильні сторони, дослідити ефективність використання ресурсів та виявити можливості для зростання [3]. Сучасні підходи ґрунтуються на інтеграції якісних і кількісних методологій, що дозволяє глибше проаналізувати напрямки покращення діяльності.

Підхід SWOT-аналізу є частиною стратегічного планування, який передбачає визначення внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Встановлення зв’язків між частинами аналізу дозволяє сформулювати стратегію розвитку економічного, ресурсного чи управлінського потенціалу аудиторської фірми.

Ще одним підходом до оцінки потенціалу є збалансована система показників (BSC), яка має чотири виміри аналізу: фінансові показники, обслуговування клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. До того ж цей метод забезпечує стратегічну інтеграцію цілей та засобів їх досягнення [2].

Економіко-математичне моделювання є кількісним методом оцінки потенціалу та передбачає створення моделей з метою вимірювання та прогнозування ефективного використання ресурсів в організації, мінімізації ризиків або впливу загроз та дозволяє розглянути різні варіанти розвитку моделей [4].

GAP-аналіз - це методичний процес, що застосовується для визначення розриву між поточним і бажаним рівнями організаційного розвитку; результати, отримані в ході цього процесу, використовуються як сходинки для розробки стратегій, спрямованих на посилення і максимізацію потенціалу організації. Цей метод ефективний тим, що дозволяє аналізувати різні параметри у часі, використовуючи різні види формату (графіки, рисунки, таблиці, письмова аналітика). Для аудиторських фірм зручний тим, що дозволяє розглянути кожен напрямок діяльності окремо, обравши конкретні фактори, які важливі у досягненні поставлений цілей, адже розрив між факторами і є напрямком розвитку компанії.

Розглядаючи потенціал на ринку аудиту, бенчмаркінг є одним із методів порівняння діяльності компанії з кращими гравцями галузі або з основними конкурентами, що дозволяє побачити прогалини у ключових сферах, особливо у

використанні ресурсів, інноваціях та організації процесів. Розуміння успіху гравців на ринку дозволяє детально проаналізувати стратегію, інструменти, вид комунікації з клієнтами, які можна покращити імплементуючи досвід конкурентів.

Оцінка інтелектуального капіталу є ще одним якісним підходом, який враховує нематеріальні активи фірми: знання співробітників, корпоративну культуру, клієнтську базу, інноваційний потенціал, тощо. Інструментами оцінки є експертне опитування, аналітичні коефіцієнти та показники динаміки нематеріальних активів, наприклад, авторські права, унікальні розробки, власне програмне забезпечення [2].

Модель EFQM - сучасний інструмент оцінки організації за дев'ятьма критеріями: лідерство, стратегія, люди, процеси та результати. При оцінці лідерства враховується те, як лідери використовують принципи управління якістю діяльності; стратегії – як компанія формує стратегію, складає плани та включає важливі фактори покращення; персоналу – як фірма управляє людськими ресурсами, навчає та оцінює ефективність кадрів; процесів – наскільки успішно процеси в компанії покращуються, розвиваються та розширюються; партнерства та ресурсів – як організація управляє фінансовими, інформаційними ресурсами та ризиками; результатів – якою виглядає діяльність фірми для клієнтів, ставлення ринку до результатів діяльності компанії. Модель дає загальне уявлення про сильні сторони та сфери для вдосконалення [2].

Підходи, засновані на даних (data-driven, Big Data), використовують великі масиви даних для проведення комплексного аналізу та прогнозного моделювання; ці підходи сприяють оцінці ефективності організації в режимі реального часу, виявленню закономірностей та вдосконаленню процедур прийняття управлінських рішень щодо процесів надання аудиту [4].

Отже, методологічні підходи, що застосовуються при оцінці можливостей або перспектив аудиторської фірми, є необхідним компонентом стратегічного управління, оскільки сприяють підвищенню операційної ефективності та конкурентоспроможності організації в умовах мінливого ринкового середовища. Вибір конкретного підходу або інструменту визначається масштабом фірми, її цілями, специфікою діяльності та рівнем доступності даних. Як правило, доцільно застосовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні методи і дозволяє отримати більш глибоке та всебічне уявлення про рівень, структуру, динаміку та тенденції розвитку потенціалу.

Список використаних джерел:

1. Орєхова, А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. 2018. 313 с. URL: https://surl.li/tvgjif

2. Полінкевич, О. М., Шостак, Л. В. Потенціал і розвиток бізнесу: навч.

посіб. Луцьк: Вежа-Друк. 2019. 592 с. URL: https://surl.lu/wklwyv

3. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. 7 с. URL: https://surl.lu/ungpcj

4. Воронков О. О. Методичні рекомендації до організації самостійної роботи, проведення практичних занять і виконання контрольної роботи з навчальної дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2018. 61 с. URL: https://surli.cc/ierkpu

УДК 658.5.3

Мельник Р.В.,
здобувач вищої освіти,
Поліський національний університет

СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТАРІЙ

У сучасному світі, що швидко змінюється, підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, змін у технологіях, конкурентному середовищі та споживчих уподобаннях. Саме тому стратегія розвитку компанії відіграє ключову роль у забезпеченні її довгострокового успіху та стабільного зростання.

Сучасні стратегії розвитку підприємств охоплюють широкий спектр підходів: від цифрової трансформації та впровадження інновацій до стратегічних партнерств, диверсифікації та виходу на нові ринки. Вибір тієї чи іншої стратегії залежить від багатьох факторів, зокрема галузі, рівня конкуренції, фінансових можливостей та глобальних економічних тенденцій.

У роботі розглянуто основні сучасні стратегії розвитку підприємств, їх переваги та виклики, а також роль ефективного стратегічного управління в досягненні конкурентних переваг.

У наукових публікаціях часто розглядаються питання стратегічного розвитку підприємств. Сучасні українські дослідники, такі як Л.П. Артеменко, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, Ю.С. Погорєлов, С.М. Ступчук та ін. приділяють увагу визначенню сутності стратегії розвитку, її взаємозв'язку з генеральною стратегією, а також факторам, що впливають на вибір. Значна частина робіт стосується класифікації стратегій розвитку, які відрізняються за кількістю, підходами до їх визначення та інформацією, необхідною для обґрунтування вибору.

Актуальні тенденції розвитку економіки України відзначаються значною динамікою, інтенсифікацією структурних зрушень та посиленням конкурентної боротьби. Процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі, набувають ознак комплексної взаємодії та взаємообумовленості. Зазначені явища

обумовлюють нагальну необхідність наукового обґрунтування нових механізмів і методів стратегічного управління, основою якого виступає стратегія розвитку підприємств.

Стратегія – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення певних цілей та забезпечення конкурентних переваг. Вона визначає напрямок розвитку організації, способи використання її ресурсів та підходи до адаптації в умовах змінного середовища.

Стратегія розвитку підприємства — це сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на розширення, зміцнення позицій на ринку та підвищення ефективності діяльності. Вона визначає, яким чином підприємство буде зростати, освоювати нові ринки, впроваджувати інновації або покращувати внутрішні процеси.

Вибір стратегії розвитку залежить від ряду факторів, а також від стратегічної позиції підприємства, координації та динаміки її зміни, виробничого, технічного та фінансового потенціалу підприємства, економічного та політичного стану середовища тощо [3].

До основних видів стратегії розвитку підприємства відносяться:

- стратегія зростання – передбачає розширення бізнесу через збільшення виробництва, освоєння нових ринків чи диверсифікацію діяльності;
- конкурентна стратегія – зосереджена на створенні унікальних переваг перед конкурентами (наприклад, за рахунок інновацій, цінової політики чи сервісу);
- інноваційна стратегія – включає впровадження нових технологій, продуктів або бізнес-моделей;
- антикризова стратегія – розробляється для подолання фінансових труднощів або адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- стратегія диверсифікації – спрямована на розширення асортименту товарів чи послуг або вихід у нові галузі [2].

Ефективна стратегія розвитку підприємства допомагає не лише досягти стійкого зростання, а й забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Формування стратегії розвитку підприємства базується на використанні різноманітних інструментів аналізу, планування та реалізації. Основні інструменти можна поділити на аналітичні, планувальні та управлінські.

Аналітичні інструменти - ці інструменти допомагають підприємству оцінити свої можливості, загрози та визначити оптимальні напрямки розвитку:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища;

- PESTEL-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на діяльність підприємств;
- портфельний аналіз (матриця BCG, GE/McKinsey) – оцінка продукції або бізнес-напрямів підприємства для визначення перспектив розвитку;
- конкурентний аналіз (модель п'яти сил Портера) – аналіз рівня конкуренції у галузі та визначення позицій підприємства;
- аналіз ланцюга цінності (Value Chain Analysis) – оцінка процесів створення доданої вартості в компанії та пошук можливостей для оптимізації [3].

Планувальні інструменти (розробка стратегії) - після аналізу підприємство формує власну стратегію розвитку, використовуючи такі інструменти:

- балансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) – визначення стратегічних цілей у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання/розвиток;
- розробка SMART-цілей – формування конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей.
- розробка сценаріїв розвитку – прогнозування можливих сценаріїв майбутнього та підготовка до них;
- стратегічні карти – візуалізація стратегічних цілей та взаємозв'язків між ними [3].

Управлінські інструменти (реалізація та контроль стратегії) - після розробки стратегії важливо правильно її реалізувати та контролювати;

- проектне управління (Agile, Scrum, Lean, Six Sigma) – впровадження змін у підприємстві через гнучкі методики управління;
- система KPI (Key Performance Indicators) – визначення ключових показників ефективності для контролю виконання стратегії;
- система бюджетування та фінансового планування – розрахунок необхідних ресурсів і фінансування для реалізації стратегії;
- benchmarking (бенчмаркінг) – порівняння з лідерами ринку та адаптація найкращих практик [1, 3].

Отже, формування стратегії розвитку підприємства вимагає комплексного підходу, що включає аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей та використання ефективних управлінських інструментів. Використання цих методів дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Заставнюк О.О., Аналіз інструментів стратегічного планування URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_2/12.pdf.

2. Інструменти стратегічного планування. URL: https://ukrayinska.libretexts.org/%D0%91%.

3. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ«КПІ». 2022. № 22. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143.

4. Шульга С. О., Артеменко Л. П. Стратегічне управління змінами підприємства в умовах кризи. URL: https://surl.li/dkdtww

УДК [334.72:330.341.1]:339.138

Милько І.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Маркетинг інновацій є діяльністю, яка спрямована на пошук нових сфер господарювання, розробку нових продуктів і інноваційні доповнення для вже існуючих. Слід зауважити, що з практичної точки зору «маркетинг інновацій» – це виробництво та збут інноваційних продуктів для задоволення запитів покупців та посилення їх конкурентоспроможності. При цьому інноваційна діяльність передбачає проведення маркетингових досліджень, за допомогою яких можна зрозуміти, що вимагає ринок – удосконалення чи створення абсолютно нових товарів [*1*].

Основними складовими маркетингу інновацій є виробництво інновацій та використання їх на практиці в маркетинговій діяльності. Для введення інновацій у виробництво продукції або інноваційних технологій у виробництво товарів, які існують, важливо зрозуміти, які інновації необхідні для таких нововведень [*2*].

До цілей маркетингу інновацій для підприємства можна віднести: захист чи збільшення частки на існуючому ринку; завоювання позицій на новому, раніше не освоєному ринку; створення нового ринкового сегменту. Основними передумовами активізації маркетингу інновацій є кризові явища; висока турбулентність зовнішнього середовища; ризиковість підприємницької діяльності; зміна ринкової кон’юнктури; посилення конкуренції; насиченість ринку; нові потреби та підвищення вимог споживачів.

Успішність інновації обумовлена чотирма критеріями: важливість – оцінка нововведення споживачами з точки зору цінності і вигоди; унікальність – нові властивості продукції повинні сприйматися споживачами як унікальні і

відрізнятися від існуючих; стійкість – продукт не повинен легко відтворюватись конкурентами; ліквідність – формування ефективної системи розподілу [*4*].

Маркетинг інновацій передбачає прийняття нестандартних рішень у всіх сферах діяльності підприємства, орієнтує на постійний пошук ідей, їхнє впровадження для вдосконалення технологій і створення конкурентоспроможних продуктів. Зокрема, в Україні в умовах повномасштабної війни суб'єкти туристичної діяльності змушені впроваджувати інновації в екскурсійну діяльність, задовольняючи вимоги туристів щодо безпекової складової – доповнена та віртуальна реальність, сенсорні дисплеї, геопортали, квест-екскурсії. Інновації в екскурсійній діяльності є продуктовими інноваціями [6].

Маркетинг інновацій можна охарактеризувати як комплекс дій, методів та інструментів, що систематично застосовуються учасниками економічних відносин з метою створення та виведення на ринок нових продуктів, послуг або технологій. Це здійснюється для задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективно, ніж це роблять конкуренти. Основа цього процесу – оновлення і вдосконалення потенціалу підприємства, пошук нових шляхів та форм його реалізації, що дозволяє отримувати прибуток і створювати передумови для сталого розвитку та збереження конкурентоспроможності на ринку [5].

Виділяють різні інструменти, які застосовуються для реалізації стратегічного й оперативного маркетингу інновацій. У межах стратегічного маркетингу інновацій вирішуються завдання, пов'язані з прогнозуванням напрямів інноваційного розвитку підприємства та обґрунтуванням відповідних проектів, а також з оцінкою ринкової відповідності продуктових інновацій на початкових етапах інноваційного циклу. Засоби оперативного маркетингу дозволяють реалізовувати завдання комплексу маркетингових заходів щодо інновацій, включаючи: формування первинного попиту; розробку стратегій просування інноваційних товарів на ринок; ефективний розподіл комунікаційних інструментів; управління портфелем інноваційної продукції; визначення цінових стратегій з урахуванням новизни продуктів для ринку; вибір оптимальної організаційної моделі маркетингу інновацій з урахуванням специфіки діяльності; планування маркетингових заходів; а також аналіз ефективності маркетингових дій на ранніх етапах інноваційного процесу [3].

Маркетинг інновацій є стратегічною діяльністю, спрямованою на створення та впровадження нових продуктів і технологій, які відповідають вимогам споживачів і ринковим умовам, а його ефективність визначається творчим підходом і здатністю до адаптації в умовах змін.

Список використаних джерел:

1. *Гризовська Л.О., Романова А.В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. Економіка і суспільство. 2018. URL: https://surl.gd/isphwm*
2. *Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.*
3. *Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій як концепція ведення інноваційного бізнесу. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/322822964.pdf*
4. *Інноваційний маркетинг: навч. посібник. / В.В. Барабанова, Г.А. Богатирьова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.*
5. *Мельничук Л.С., Гладун А.М. Маркетинг інновацій в роботі підприємства. Наукові праці. Економіка. 2017. Випуск 290. Том 302. С. 98-102. URL: http://economy.chdu.edu.ua/article/view/131755*
6. *Милько І.П., Сак Т.В., Савчук Я.О. Інноваційні підходи маркетингу у сфері туризму. Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки. Том 4 (36). 2023. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-166-173*

УДК 338.49: 366.1

Муштай В.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет

СУТНІСТЬ ТА СТРАТЕГІЧНА ЗНАЧУЩІСТЬ ФУНКЦІЙ РИНКОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В ЗАДОВОЛЕННІ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ

Ринкова інфраструктура покликана справляти визначальний вплив на економічний простір для досягнення узгодженості інтересів та реалізації цілей як товаровиробників, так і споживачів.

Основними функціями ринкової інфраструктури, що пов’язані з обслуговуванням споживачів є: доведення товарів до споживача, забезпечення зворотного зв’язку між виробництвом і споживанням та перерозподіл ресурсів між різними галузями та всередині їх. В межах виконання функції доведення товарів до споживача акцентується увага на роль посередників між виробниками товарів та споживачами для задоволення їх потреб. Посередницькі інститути ринкової інфраструктури сприяють більш швидкій та взаємовигідній взаємодії між виробниками та споживачами. В наслідок ефективної діяльності посередницьких структур досягається скорочення часу на збут та отримання товарів; зменшення витрат, що виникають під час збереження та транспортування, що позитивно відображується на ціні реалізації.

За виконання функції забезпечення зворотних зв'язків між виробником та споживачем, інфраструктура співставляє фактичну товарну пропозицію (вплив на ринок товаровиробника) та попит на неї (вплив з боку споживача). Дослідження процесу просування товарного пропонування на ринок, надають підстави для посередників виявити основні тенденції, урахування яких дозволить більш ефективно зорієнтувати товаровиробників на інтереси споживачів, за умов їх точної ідентифікації.

Змістовне вивчення процесу просування товарів на ринку дозволяє ринковим посередникам налагоджувати оптимальну комунікацію між товаровиробниками та споживачами для досягнення задоволеності споживчих запитів і забезпечення ефективності виробництва [1, с. 12].

За ідентифікованими потребами, запитами та інтересами споживачів в виробництві має відбуватися коригування складу відповідності наявного асортименту з необхідною його переорієнтацію на оновлення, через організацію виробництва нової продукції під виявлений попит. Викладене розкриває сутність третьої з представлених функції інститутів ринкової інфраструктури.

Серед підходів щодо виокремлення функцій ринкової інфраструктури слід вказати на такий, за яким вони ідентифікуються як обслуговуюча, забезпечувальна, відтворювальна, інтеграційна і системоутворююча [2, с. 172].

Наведені функції демонструють, що основне призначення інституцій інфраструктури – це обслуговування взаємовідносин виробників товарів і їх безпосередніх споживачів. В цілому функції ринкової інфраструктури сприяють забезпеченню єдності товарних, грошових, інформаційних та інших потоків, які формують загальні умови задля досягнення стійкості відтворення та його раціоналізації, обумовлюють єдність у всіх фазах відтворення в народному господарстві в цілому та в окремих її складових завдяки встановленню взаємозв'язків між виробниками та споживачами в процесі відтворення, що має для них стратегічну значущість в задоволенні їх потреб.

Список використаних джерел:

1. Бойчик В.Є. Вплив ринкової інфраструктури на підприємницьку діяльність в Україні в умовах війни. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 5(16), 2023. С. 9 – 16. ULR: https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/12/5-2023-1.pdf .

2. Колесник М.В. Методологічні питання системного підходу в дослідженнях розвитку ринкової інфраструктури. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022 рік. Том 7. № 4.С. 167 – 174. https://surl.li/owpkml.

УДК 658.8:005.332.4:005.334

Нечаєва І.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Кадігрова А.О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Економіки переживають злети й падіння, проте деякі, як-от економіка України, стикаються з перманентною кризою, що в умовах нестабільного середовища та зростаючої конкуренції вимагає від підприємств ефективних управлінських стратегій [1]. За таких умов, маркетингова стратегія стає не лише засобом просування товарів та послуг, а й важливим інструментом формування конкурентних переваг та забезпечення стійкості підприємства в умовах криз.

Конкурентні переваги підприємства визначають його лідерство на ринку завдяки унікальним характеристикам продукту, високій якості обслуговування та здатності адаптуватися до змін, що забезпечує стійкий успіх у довгостроковій перспективі. Їх формування відбувається через унікальність продукту, інновації, якість та ефективне обслуговування, забезпечуючи стійке ринкове лідерство [2].

Антикризове управління – це засіб дослідження кризових явищ, розробки термінових заходів щодо подолання банкрутства та розробки стратегії управління ризиками, що дозволяє визначити та мінімізувати вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємств [3]; це система заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків кризи [4, с.72].

За своєю суттю, маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг [5]. Аналіз сучасних підходів до маркетингової стратегії демонструє наявність декількох основних підходів в контексті забезпечення стійкості підприємства (рис. 1) [6; 7, с.10].

Отже, маркетингова стратегія відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, оскільки визначає унікальні пропозиції, які роблять компанію привабливою для споживачів і стійкою до змін середовища. Інноваційний маркетинг сприяє адаптації до цифрової трансформації, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах.

Рис. 1 – Сучасні підходи до маркетингової стратегії

Антикризове управління нерозривно пов'язане з маркетинговою стратегією, оскільки ефективні маркетингові інструменти дозволяють підприємствам швидко реагувати на економічні виклики, змінювати позиціонування та оптимізувати комунікацію зі споживачами. Використання антикризових стратегій, таких як диверсифікація ринків, гнучке ціноутворення та цифровізація продажів, допомагає мінімізувати ризики та зберегти конкурентні переваги навіть у нестабільних умовах.

Таким чином, маркетингова стратегія, конкурентні переваги та антикризове управління утворюють єдиний механізм, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах економічної турбулентності, а й створювати довгострокову цінність для клієнтів та розвивати ринкові позиції.

Список використаних джерел:

1. Нечаєва І. А. Реформа системи соціального страхування як засіб зміцнення соціально-економічної безпеки України в умовах перманентної кризи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1634

2. Бакай, В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems. 2022. №2. С.145–153. – URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19.

3. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. . Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету, 2022. № 4(83). С. 97-107. URL : https://surl.li/paefpp

4. Голуб В. В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 4(110). С. 72–77. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-72-77

5. Струк, Н., Капраль, О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство, 2023. №55. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75

6. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство, 2024. №59. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

7. Кириченко Н., Алєщенко Л. Digital-маркетинг: актуальні тенденції, вектори розвитку та сучасні стратегії просування online-бізнесу. Development service industry management. 2024. № 1. С. 8–15. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(1)

УДК 621.6

Овецька О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Лазаренко В. В.,
здобувач вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ТИПІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Рішенням Дочірньої Компанії «Газ України» НАК «Нафтогаз» [1] у вересні 2022 року з метою упорядкування та гармонізації газорозподільної системи України було створено ТОВ «Газорозподільні мережі України» (до новоствореної структури увійшли Вінницька, Волинська, Дніпровська, Дніпропетровська, Миколаївська, Івано-Франківська та інші філії).

Основною метою змін, на думку науковців [2], слід вважати «досягнення більш високих результатів діяльності організацій, … здійснення прогресивних змін у системі управління». При цьому, при визначенні об'єктів стратегічних змін (конкретні галузі господарської діяльності підприємства, які потребують змін, і на які спрямовані заходи суб'єктів для впровадження цих змін) [3], необхідно враховувати просторову структуру управління змінами, що представляє собою підсистеми, виділені за змістовною ознакою.

Дослідження теоретичних підходів щодо сутності та класифікації змін [4] дозволило здійснити групування змін у газорозподільній галузі України за певними ознаками з врахуванням характерних особливостей, зокрема в залежності від мети (складні стратегічні зміни, які ставлять за мету перехід підприємства на якісно новий рівень господарювання).

Класифікація стратегічних змін у газорозподільній галузі за типом стратегічної поведінки в процесі розробки та реалізації змін, за досягнутим ефектом, за ймовірністю подій представлено на рисунку 1.

Зазначена типізація змін є визначальною щодо вибору відповідних методів управління стратегічними змінами для втілення в життя операційних завдань підприємств газорозподільної системи, у тому числі безперервного забезпечення споживачів послугами з розподілу природного газу.

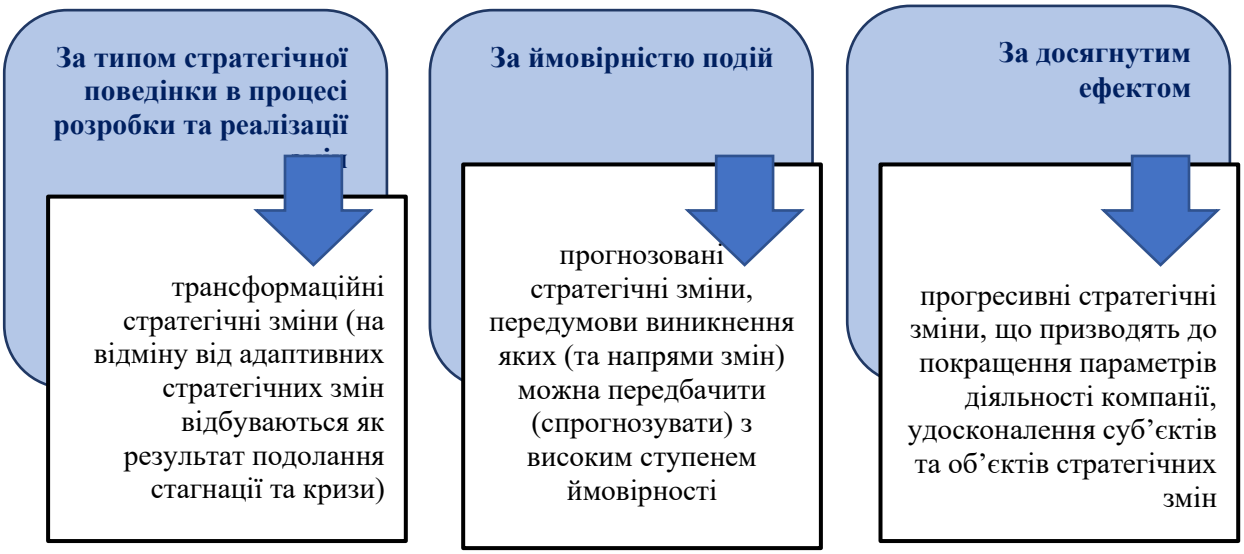


Рис. 1 – Типізація стратегічних змін у газорозподільній системі

Джерело: складено на основі [4]

Список використаних джерел:

1 Газорозподіл. Бізнес-напрям Групи Нафтогаз: веб-сайт. URL: https://www.naftogaz.com/business/gas-distribution.

2 Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 19. С.568-572.

3 Дідур Г., Довган В., Пирожок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. Economic Bulletin of the Black Sea Littoral. 2024. Issue 5, 30. С. 20-32.

4 Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

УДК 330.3:338.1

Олексієнко Р.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
Сало Б.С.,
здобувач вищої освіти,
Університету митної справи та фінансів

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сталий економічний розвиток є одним з ключових компонентів концепції комплексної ефективної діяльності сучасної організації, яка живе не лише

сьогоднішнім моментом, але й відповідально ставиться до питання впливу власної діяльності на завтрашній день. При цьому, однією з суттєвих конкурентних переваг та невід'ємних складових частин успішності такої організації слід вважати саме вміння «передбачати майбутнє». На практиці ця навичка, фактично, зводиться до процесу управляти ризиками.

Ефективне використання своєчасних підходів та дієвого інструментарію ризик-менеджменту, зокрема, методів аналізу ризиків, може дозволити своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати можливість і ступінь негативних наслідків та оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень. Це стосується будь-якого рівня управління організацією, але особливої актуальності дане питання набуває у розрізі стратегічного менеджменту, де ціна помилки або бездіяльності є найвагомішою, впливаючи на економічну стабільність та перспективи існування у подальшому. Тому, в умовах високої невизначеності середовища та постійно зростаючих викликів для бізнесу, кожна організація повинна мати чітко сформовану систему оцінки та управління ризиками.

Ризик, як багатогранна категорія, постійно досліджується та висувається до обговорення науковцями та практиками, які прагнуть більш чітко визначити та виміряти його. Як правило, ризик сприймається як дія, що виконується в умовах вибору, де у разі невдачі існує можливість опинитися в гіршому становищі, ніж у разі нездійснення цієї активності [1]. Іншими словами, ризик супроводжується певним вибором серед можливих альтернатив, де є певна невизначеність, і результат залежить від багатьох факторів, включаючи зовнішні умови та обставини, що можуть змінюватися.

Слід пам'ятати, що ризик не можна усунути повністю, однак ним можна ефективно управляти. При цьому, першим, основним і найважливішим етапом процесу управління ризиками слід вважати саме вміння ідентифікувати ризикові ситуації й відповідні ризики та оцінювати їхній вплив на організацію.

У такий спосіб відбувається так звана «якісна оцінка ризиків» [1], у результаті якої виявляються джерела й причини можливої появи ризику, а також характеристики ситуацій, за яких виникає ризик.

На практиці прийнято виділяти такі складові якісного аналізу, як: методи, засновані на аналізі наявної інформації; методи збору нової інформації; методи організаційного моделювання; евристичні методи якісного аналізу [2]. У свою чергу, необхідно розуміти, що результати якісної оцінки певного ризику, забезпечуючи загальною вихідною інформацією для проведення подальшого правильного кількісного аналізу є фундаментом для всієї системи ризик-менеджменту. Так чи інакше, кількісні методи оцінки ризиків, ґрунтуючись на цих отриманих даних, використовуються для числового вимірювання

ймовірності та впливу ризиків на конкретний проєкт чи діяльність [3]. Для цієї мети, здебільшого, застосовують такі методи, як: статистичний аналіз; аналітичний та нормативний методи; метод експертних оцінок та метод аналізу чутливості; метод аналізу ризику з використанням дерева рішень; метод аналогій.

По суті, якісна оцінка ризиків є швидшою та простішою, але більш поверхневою й суб'єктивною. Кількісна ж оцінка є більш точною, але більш складною та витратною. Тому на практиці краще використовувати обидва методи для отримання всебічної та об'єктивної інформації про ризики та прийняття ефективних рішень щодо управління ними. Саме на основі такої комплексної оцінки ризикових ситуацій надалі формуються цілі, завдання та принципи діяльності, крізь призму яких досліджуються прояви ризику та визначаються реальні методи його запобігання, мінімізації чи уникнення, що напряму впливатиме на стабільність відповідної організації.

Отже, можна зробити висновок, що якісна та кількісна оцінки ризиків є взаємозалежними, взаємодоповнюючими та необхідними компонентами, як мінімум, для ефективного управління економічною складовою стійкого розвитку організації. Якісна оцінка дає змогу суб'єкту ризику ідентифікувати та описати ризикову ситуацію, а також визначити пріоритетність реакції та послідовність початкових дій. Кількісна оцінка, у свою чергу, дозволяє деталізувати й виміряти ймовірність та наслідки настання ризиків, що сприяє більш ефективному реагуванню на появу ризикової ситуації. При цьому важливо, щоб оцінка ризиків не лише відображала саму їхню сутність, але й допомагала у конкретних ситуаціях приймати доцільні, економічно обґрунтовані управлінські рішення, що сприятиме забезпеченню загальної стабільності та підтриманню сталого економічного розвитку організації.

Список використаних джерел:

1. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. Збалансоване природокористування. 2020. № 4. С. 64-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zp_2020_4_8.

2. Соболева Г. Г. Процес управління ризиками для бізнесу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 2(2) С. 26-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2021_2(2)__6.

3. Григор'єва М. І. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у бізнес-плануванні. Наукові праці МАУП. 2015. Вип.44. С.192-200. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2015_1_34.

УДК 658.51:331.108

Омельченко О. В.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Бездітко О.Є.,***
кандидат економічних наук, доцент,
Поліський національний університет,

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ТОВ «ГАЗОРОЗПОДІЛЬНІ МЕРЕЖІ УКРАЇНИ» В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Шляхи підвищення кадрової політики газорозподільчого підприємства ТОВ «Газорозподільні мережі України» набувають особливої актуальності в умовах постійних змін соціально-економічної ситуації. Кадрова політика стає критично важливим інструментом забезпечення збалансованого процесу розвитку та збереження оптимального складу працівників, виходячи з потреб підприємства, вимог законодавства та стану ринку праці.

Основною метою кадрової політики є створення умов для підвищення ефективності роботи персоналу через реалізацію заходів, які сприяють більш продуктивному використанню трудових ресурсів. При цьому особлива увага приділяється оптимізації внутрішніх процесів управління кадрами, що дозволяє краще адаптуватися до зовнішніх умов і покращити показники діяльності підприємства. Незважаючи на загальні тенденції економіки, ТОВ «Газорозподільні мережі України» залишається одним із найбільш консервативних секторів щодо використання ринкових механізмів мобільності кадрів.

Аналіз структури та функцій підрозділів, залучених до формування й реалізації кадрового потенціалу в ТОВ «Газорозподільні мережі України», показав їхню недостатню координацію. Часто ці підрозділи виконують аналогічні завдання, але застосовують для цього різні інструменти, що спричиняє неузгодженість дій, підвищує ймовірність помилок та затягує процес прийняття й впровадження кадрових рішень. Упровадження єдиної функціональної підпорядкованості кадрових служб могло б забезпечити їх ефективну координацію, скоротити час на процедурні узгодження та перевірки, а також усунути дублювання обов’язків.

Для впровадження нових підходів до кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України» необхідно проаналізувати існуючу кадрову політику, розробити нові стратегії кадрової політики, впровадити цифровізацію, покращити корпоративну культуру, здійснити оцінку ефективності від впроваджених змін.

У цьому контексті слід постійно вдосконалювати та визначати ключові напрями трансформації кадрової політики, формувати її як фундамент управлінського процесу. Впровадження нових підходів до кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України» є стратегічно важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення стабільного розвитку компанії та її конкурентоспроможності.

Планування кадрових ресурсів у ТОВ «Газорозподільні мережі України» повинно базуватися на стратегічних цілях підприємства, що спеціалізується на газорозподілі. Це означає, що завдання кадрової політики мають формуватися на основі загальних цілей компанії. Відповідно, вимоги до працівників, втілені у вигляді певних характеристик і компетенцій, визначаються з урахуванням стратегічних напрямків розвитку організації. Наразі компанія повинна вдосконалити систему соціальних відносин, яка забезпечуватиме належний рівень соціальних гарантій для співробітників. Нові виклики у сфері управління персоналом передбачають необхідність оптимізації роботи кадрової служби та її активної участі у вирішенні довгострокових кадрових завдань. Серед них – підвищення кваліфікації співробітників, формування кадрового резерву, удосконалення процедур відбору та прийому на роботу, а також стимулювання конкуренції всередині підприємства. Також потрібне поліпшення технологій кадрової діяльності разом із їхнім технічним та інформаційним забезпеченням для підвищення ефективності всієї системи управління персоналом.

Розробляючи програми з формування та вдосконалення кадрової політики ТОВ «Газорозподільні мережі України», необхідно враховувати її вплив не лише на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення, зокрема в умовах обмеженості фінансових ресурсів. Ефективність кадрової політики у питаннях формування, використання та розвитку трудового потенціалу значною мірою залежить від впровадження функції контролінгу персоналу. Це дозволяє забезпечити планування, управління, моніторинг і інформаційну підтримку всіх заходів у цій сфері. Основна мета контролінгу полягає в забезпеченні регулярної, об’єктивної та комплексної оцінки роботи персоналу. Така оцінка спрямована на вдосконалення управлінських рішень у сфері кадрової політики, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність організації в галузі управління людськими ресурсами.

Кадрова політика повинна відповідати стратегії розвитку газорозподільного підприємства, враховувати сучасні тенденції та плани його розвитку, а також забезпечувати необхідне зростання виробничих показників, підтримку фінансової стабільності та збереження конкурентних переваг на ринку.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики у розвитку газорозподільного підприємства, оптимізації використання трудових ресурсів, а також вдосконаленню процесів формування і реалізації кадрової стратегії як на державному рівні, так і в межах ТОВ «Газорозподільні мережі України».

Список використаних джерел:

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 07 лют. 2019 р. № 959-XII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T095900.

2. Блажкун О. Ю., Тимошенко Н. Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 10. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22418/1/1_9_Blazhkun.pdf

3. Жаінська І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). С. 45–50.

4. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Т. В. Князєва та ін. Київ : НАУ, 2019. 162 с.

УДК 339.138

Сидоренко О. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом
Плахотнюк Х. Я.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ (ЗА КЛАСИФІКАЦІЄЮ І.АНСОФФА) ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ

У сучасному світі існує велика кількість бізнесів і боротьба за споживачів проходить особливо активно. Уже недостатньо мати якісний та унікальний продукт, щоб захопити увагу авдиторії. На допомогу приходять маркетингові стратегії, які і стають запорукою того, що продукт чи послуга стане популярною серед споживачів та зможе принести прибутки компанії. Роль маркетингових стратегій вже давно вийшла за рамки звичайного просування і стала ключовим елементом бізнес-діяльності.

Маркетингова стратегія – це компонент бізнес-стратегії, який зосереджений на маркетинговій діяльності, яку організація здійснить для просування своєї продукції чи послуг. Маркетингова стратегія визначає цільову авдиторію, ціннісну пропозицію та тактику, яку бізнес буде використовувати для досягнення своєї цільової авдиторії [1].

Загалом існує велика кількість маркетингових стратегій та підходів до їх класифікацій. Поширеним є матричний маркетинговий інструментарій, зокрема широко розповсюдженою, завдяки своїй простоті і наочності, і виправдано популярною серед маркетологів моделлю розробки маркетингових стратегій є матриця «товар - ринок», запропонована американським фахівцем зі стратегічного менеджменту І. Ансоффом. Модель дозволяє встановити залежність між вірогідністю успіху від використання тієї чи іншої стратегії щодо ринку та товару та витратами на реалізацію цієї стратегії, і послуговує орієнтиром у розумінні основних напрямків розвитку тієї чи іншої компанії.

Розглянемо типологію стратегій компаній на основі матриці Ансоффа та їх вплив на розвиток бізнесу (рис. 1).

Аналізуючи формування стратегій у контексті матриці Ансоффа, серед основних переваг стратегій і їх ролі у виборі напрямків росту бізнесу варто вказати:

проникнення на ринок – зростання компанії за рахунок збільшення продажу поточної продукції в поточні сегменти ринку без зміни товару [2, с. 67]. Вплив даної стратегії – сприяє зміцненню позицій компанії на чинному ринку.

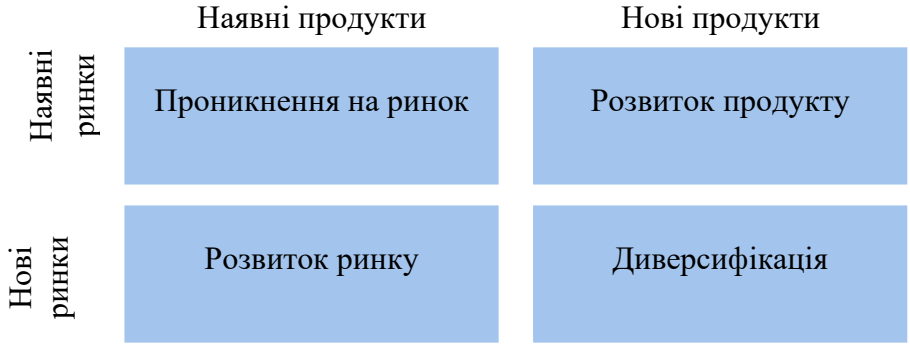


Рис. 1. – Матриця Ансоффа

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 66]

Посилення проникнення на ринок дозволяє досягти економії на масштабах, що призводить до конкурентоспроможних цін і більшої залученості споживачів. Проте, варто зважати і на ризики - насичення ринку та дуже високий рівень конкуренції;

- розвиток ринку - зростання компанії шляхом визначення та розробки нових сегментів ринку для поточної продукції компанії [2, с. 67]. Вплив даної стратегії – створює додаткові можливості для зростання доходу за рахунок першості на новому ринку. Серед ризиків – інвестування в дослідження ринку, культурні та юридичні бар'єри;

- розвиток продукту - зростання компанії, пропонуючи модифіковані або нові продукти для поточних сегментів ринку [2, с. 67]. Вплив даної стратегії –

розширення асортименту і відповідно зміцнення конкурентної позиції. Так можна підтримувати інтерес до бренду та залучати нових клієнтів. Щодо ризиків – високі витрати на розробку та можливість неприйняття споживачами;

- диверсифікація - зростання компанії за допомогою запуску або придбання підприємств поза поточною продукцією та ринками компанії [2, с. 67]. Вплив даної стратегії – зменшення залежності від одного ринку/продукту та створення нових джерел доходу. Ця стратегія може дати найбільшу винагороду, хоч і є найбільш ризикованою. Можливі ризики – невизначеність, високі витрати на дослідження та розробку, труднощі з інтеграцією.

Модель І. Ансоффа не є достатньою для прийняття рішення щодо обрання маркетингової стратегії як концепції розвитку бізнесу, але дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку, що спрощує уявлення щодо потенціалу напрямків розвитку бізнес діяльності.

Отже, розглянуті маркетингові стратегії мають різний вплив на бізнеси, хоч і загалом вони спрямовані на підвищення прибутковості компанії. Кожна стратегія має потенціал покращити становище підприємства. У залежності від результатів кожна компанія самостійно обиратиме що для них є важливішим і більш дієвим у даний момент. Важливо усвідомлювати, що вибір, розробка та реалізація маркетингової стратегії повинна базуватись на дослідженні ринку, зокрема маркетинговому, макросередовища, мікросередовища та, особливо, конкурентів та споживачів. Тільки так маркетингова стратегія може мати успішний вплив на розвиток бізнесу.

Список використаних джерел:

1. The difference between business strategy and marketing strategy. What Matters Marketing. (n.d.). https://www.whatmattersmarketing.com/blog/business-strategy-marketing-strategy

2. Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2024). Principles of Marketing. Pearson.

УДК: 658.8:334.722

Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор,
Поданчук Д.Д.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»»

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Малі підприємства є основою підприємницького середовища України та відіграють стратегічно важливу роль у формуванні конкурентоспроможної економіки. Вони забезпечують зайнятість населення, стимулюють розвиток інновацій, а також створюють умови для гнучкої адаптації економіки до змін. За даними Державної служби статистики, частка малих підприємств стабільно перевищує 90 % від загальній кількості суб'єктів господарювання [1].

В умовах повномасштабної війни проблема розвитку малих підприємств набула особливої актуальності. Воєнні дії спричинили зниження купівельної спроможності населення, руйнування логістичних ланцюгів, релокацію виробничих потужностей і зміну споживчих пріоритетів. Попри це, саме малі бізнеси виявили високу здатність до оперативної трансформації, активно впроваджуючи нові підходи до ведення діяльності, зокрема шляхом діджиталізації маркетингових стратегій [4]. Водночас більшість з них дотепер не мають чіткої, системної маркетингової стратегії розвитку, що негативно впливає на ефективність їхньої діяльності та знижує конкурентоспроможність.

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що маркетингова стратегія – це не лише інструмент просування товару чи послуги, а й комплексна система дій, яка враховує місію підприємства, ринкове середовище, цільову аудиторію, ціннісну пропозицію та канали комунікації [2; 3]. Згідно з визначенням Ф. Котлера і К. Келлера, стратегічний маркетинг дозволяє не лише задовольняти потреби цільових споживачів, а й створювати стійкі конкурентні переваги, спираючись на глибоке знання ринку [2]. У свою чергу, Пилипчук В. П. та Самофалов К. А акцентують увагу на важливості добору адекватної маркетингової моделі, яка враховує стадію розвитку підприємства, галузеву специфіку та стратегічні цілі власника бізнесу [3].

У контексті малого бізнесу ключовими елементами успішної маркетингової стратегії є: правильне позиціонування, розуміння потреб споживачів, ефективна цифрова присутність, змістовна контент-стратегія та системна аналітика результатів [3].

Серед основних проблем, з якими стикаються малі підприємства у сфері маркетингу, варто відзначити обмеженість фінансових ресурсів, дефіцит

кваліфікованих кадрів, недостатнє розуміння digital-маркетингу, низьку готовність до використання сучасних аналітичних інструментів [2; 3]. У результаті маркетингові заходи часто проводяться фрагментарно, без довгострокового плану, що знижує рівень впізнаваності бренду й лояльність споживачів.

Війна в Україні загострила ці виклики. Частина підприємців спрямувала зусилля на волонтерство або збереженні базової функціональності бізнесу, інші – були вимушені змінити ринки або формат роботи. Згідно з дослідженням Київської школи економіки, близько 30 % малих підприємств повністю або частково втратили доступ до свого основного ринку у 2022–2023 рр. Водночас майже 25 % змогли адаптуватися завдяки новим маркетинговим каналам, передусім – соціальних мереж [4].

Для подолання зазначених проблем і забезпечення сталого розвитку, малим підприємствам варто зосередити увагу на формування чіткої маркетингової стратегії з урахуванням ресурсної обмеженості та специфіки ринку. Доцільним є впровадження low-cost стратегій, застосування інструментів партизанського та контент-маркетингу, оптимізація присутності в соціальних мережах, таргетована реклами, формування емоційної цінності бренду [3]. Не менш важливо залучати клієнтів до комунікації, забезпечувати прозорість і підвищувати соціальну відповідальність, що дедалі більше впливає на вибір споживача в кризових умовах [4].

Узагальнюючи, маркетингова стратегія розвитку малого підприємства має бути не лише адаптивною, а й спрямованою на стале зростання. Сучасний ринок вимагає від бізнесу не просто виживати, а формувати стійкі конкурентні переваги завдяки гнучкості, інноваційності та глибокому розумінню цільової аудиторії. У цьому контексті маркетинг перетворюється зі звичайного інструменту продажів на стратегічну функцію, що забезпечує життєздатність бізнесу в умовах війни та економічної трансформації.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Малі та середні підприємства України: статистичний збірник. — 2023. — URL: https://ukrstat.gov.ua

2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент : підручник / пер. з англ. — К. : Вільямс, 2016. — 816 с.

3. Пилипчук В. П., Самофалов К. А. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. — К. : Центр учбової літератури, 2020. — 308 с.

4. KSE Institute. Business adaptation in wartime: survey results 2023. — URL: https://kse.ua/research/business-adaptation-in-wartime

УДК 330.46:658.5:658.155

Пономарьов В.Д.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

МАТРИЧНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, коли конкуренція на ринку послуг та товарів стає дедалі жорсткішою, питання об'єктивного, системного й науково обґрунтованого підходу до оцінювання ефективності діяльності промислового підприємства набуває особливої актуальності [1-5]. З метою забезпечення стабільного розвитку, стратегічного планування та своєчасного прийняття управлінських рішень необхідно мати інструменти, здатні комплексно охопити основні аспекти економічного функціонування підприємства.

Одним із найефективніших таких інструментів є матрична модель економічного оцінювання. Вона дає змогу поєднувати кількісні й якісні показники, виявляти сильні та слабкі сторони діяльності, прогнозувати майбутній розвиток і забезпечувати підтримку прийняття рішень на основі системного аналізу [2, 3]. Матричний підхід дозволяє структурувати великі обсяги даних, відображаючи їх у зручній формі, придатній для візуалізації взаємозв'язків і пріоритетів між різними економічними показниками. Такий підхід особливо корисний у промисловому секторі, де складність виробничих процесів, багаторівнева система управління та необхідність швидкого реагування на зміни вимагають чіткої аналітичної бази [1, 4].

Матрична модель економічного оцінювання ґрунтується на побудові багатовимірної таблиці (матриці), в якій елементи представлено у вигляді комірок, що поєднують у собі різні фактори впливу. Головними складовими такої моделі є: критерії оцінювання — економічні, фінансові, виробничі, соціальні та екологічні показники; параметри вагомості — коефіцієнти важливості, що встановлюються експертно або статистично; метод ранжування — порівняльна оцінка діяльності за кожним критерієм; нормалізація даних — перетворення всіх показників до єдиного масштабу, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати; інтерпретація результатів — визначення зон ефективності, аналіз ризиків і розробка рекомендацій.

Перевагою матричної моделі є її гнучкість: вона дозволяє легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі підприємства. Крім того, вона дає змогу виявити причинно-наслідкові зв'язки між показниками та знайти оптимальні шляхи підвищення ефективності. Матрична модель є потужним аналітичним інструментом, що дозволяє не лише

оцінити поточний стан підприємства, а й сформулювати перспективи його розвитку. Вона забезпечує всебічне охоплення факторів діяльності підприємства, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування. Модель сприяє оптимізації управлінських рішень, дозволяючи зосередитися на найважливіших аспектах ефективності та продуктивності. За допомогою моделі можна формувати прогностичні сценарії, що є особливо важливим в умовах нестабільності економічного середовища. Інтеграція матричної моделі у систему корпоративного управління сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та відповідальності персоналу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на удосконалення математичних методів, що використовуються в моделі, та їх адаптацію до специфіки окремих галузей промисловості.

Список використаних джерел:

1. Загірняк М. В., Перерва П. Г., Маслак О. І. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник / за ред. М. В. Загірняка, П. Г. Перерви, О. І. Маслак. Кременчук, 2015. Ч. І. 736 с.

2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О. Формування системи моніторингу підприємницької діяльності підприємства // Економіка: реалії часу. 2023. № 1 (65). С. 5-11.

3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

4. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

5. Маркетинг: підручник / За ред. О.А. Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.

УДК: 65.01, 338.24

Поплавський П. І.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Бездітко О. Є.,***
кандидат економічних наук, доцент
Поліський національний університет

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин, зростання конкуренції та глобалізації економіки ефективне управління підприємством є важливою передумовою його стабільного функціонування та розвитку. Організаційно-економічний механізм управління підприємством виступає ключовим інструментом для забезпечення стійкості, адаптивності та

конкурентоспроможності підприємств. Однак існуючі підходи до його формування та реалізації не завжди відповідають сучасним викликам, що зумовлює необхідність його удосконалення. Тому актуальним є розроблення ефективних інструментів та методів удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності.

Проблематика удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, серед українських дослідників варто відзначити В. Гейця, який аналізує макроекономічні чинники впливу на ефективність управління підприємствами в умовах нестабільності економіки, серед зарубіжних науковців важливими є праці Г. Мінцберга, який досліджує організаційні структури та їхню ефективність у сучасних умовах ринку.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством є комплексним інструментом, що включає в себе систему методів, форм і засобів для ефективного функціонування підприємства, досягнення поставлених цілей, оптимізацію використання ресурсів і максимізацію прибутку. Цей механізм є основою управлінської діяльності і відображає всі аспекти внутрішнього процесу підприємства, від організаційної структури до стратегії розвитку та використання інноваційних технологій. Удосконалення організаційно-економічного механізму є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку, дозволяючи адаптуватися до змінених економічних і соціальних умов, а також підвищити ефективність та результативність його діяльності.

Одним із основних напрямків удосконалення є оптимізація організаційної структури підприємства. Це забезпечує розробку та впровадження найбільшої структури, яка б ефективно відповідала потребам бізнесу, враховуючи специфіку галузі та ринку, на якому функціонує підприємство. Важливо, щоб організаційна структура сприяла злагодженій взаємодії між підрозділами, забезпечувала оперативне прийняття рішень і дозволяла швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Ключовим елементом удосконалення механізму управління є ефективне та раціональне використання ресурсів, що дає змогу знизити витрати та підвищити якість продукції. Це в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Визначальним аспектом удосконалення є розробка стратегічного плану розвитку підприємства. Це дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі, але й забезпечувати сталий розвиток. Формування правильної стратегії включає в себе врахування потреб споживачів,

вивчення тенденцій конкурентного середовища, а також аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів ринку.

Сучасні інформаційні технології стали першим інструментом у процесі удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Впровадження ERP-системи, автоматизованої платформи для управління фінансами, складськими формами, плануванням і прогнозуванням дозволяє значно підвищити швидкість і точність прийняття рішень, а також знижує витрати на операційні процеси. Це створює умови для більш ефективної роботи підприємства, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін на ринку та сприяти зростанню його продуктивності.

Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством є масовим фактором його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Використання новітніх технологій, оптимізація внутрішніх процесів і стратегічне планування дозволяють підприємству не тільки підвищити ефективність роботи, але й адаптуватися до швидко змінюваного ринкового середовища. Це не лише забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах конкурентної боротьби, а й дозволяє йому досягти лідерських позицій на ринку, підвищуючи загальний рівень його економічної ефективності.

Список використаних джерел:

1. Горлач І. В. Стратегії розвитку та інноваційні технології в управлінні підприємствами. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 220 с.

2. Кравчук С. О. Фінансовий менеджмент на підприємстві: теорія та практика. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 210 с.

3. Лук'яненко О. В. Основи управління підприємствами: організаційно-економічний механізм та методи оптимізації. Київ, 2019. 180 с.

УДК 005.21:005.96:005.32

Рибалко-Рак Л.А.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Кужель Н.Л.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Чугуєвець К.С.,
здобувач вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПРОЦЕДУРА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є ключовими аспектами стратегічного управління, що визначають довгострокову

ефективність організації. У сучасних умовах швидких змін і невизначеності особливої уваги набуває питання залучення персоналу до процесу стратегічного планування, що сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та інноваційності організацій. Різні підходи до розробки та впровадження стратегій підприємств досліджуються в роботах вітчизняних науковців. Зокрема, Далик В.П., Бутельський Я.Ю., Тарнавський В.Я. та інші (2023) аналізують процеси формування стратегій розвитку підприємств в умовах сучасного ринку [1]. Мануйлов О.В. розглядає особливості стратегічного управління в умовах невизначеності, що є актуальним для багатьох галузей економіки [3]. Дослідження Маліношевської К.І. присвячене практичним аспектам розроблення стратегії підприємств [2], а робота Педченко Н.С. та співавторів підкреслює роль стратегічних комунікацій у системі управління [4]. Таким чином, аналіз наукових підходів до стратегічного управління демонструє важливість інтеграції персоналу в процес формування стратегії, що забезпечує її ефективність та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Залучення персоналу на всіх рівнях організації сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень, а й забезпечує глибшу підтримку стратегії серед працівників, що збільшує ймовірність її успішної реалізації. Метою даної процедури є забезпечення ефективного залучення персоналу до процесу розробки стратегії організації через створення відкритого та прозорого механізму обміну ідеями, сприяння їх інтеграції у стратегічні рішення та підвищення рівня усвідомленості й відповідальності співробітників за майбутній розвиток організації. Основними етапами процесу реалізацію процедури залучення персоналу організації до розробки стратегії є такі.

1. Інформування персоналу - розробка та поширення інформаційних матеріалів, організація зустрічей та обговорень, використання внутрішніх комунікаційних каналів.

2. Збір ідей та пропозицій від персоналу - проведення анонімного опитування серед персоналу, організація мозкових штурмів у структурних підрозділах, відкриття спеціального каналу зворотного зв’язку, визначення дедлайнів подання пропозицій.

3. Аналіз та відбір пропозицій від персоналу - первинна обробка пропозицій, оцінка ідей за ключовими критеріями, формування списку ключових пропозицій.

4. Обговорення та узгодження пропозицій від персоналу - проведення стратегічних сесій з представниками різних рівнів організації, презентація відібраних ідей керівництву, отримання остаточного схвалення та коригування.

5. Зворотний зв’язок та впровадження пропозицій від персоналу - інформування персоналу про результати обговорення та ухвалені стратегічні

рішення, публікація звіту про враховані пропозиції, визначення ролі співробітників у реалізації стратегії та подальшому моніторингу її виконання.

6. Моніторинг та оцінка ефективності пропозицій від персоналу - регулярний аналіз залученості персоналу до стратегічного процесу, оцінка ефективності впровадження ініціатив за допомогою ключових показників, періодичне оновлення процедури відповідно до результатів оцінки.

Така структура процедури залучення персоналу дозволяє зробити процес стратегічного планування відкритим і прозорим, що, своєю чергою, підвищує мотивацію співробітників та їхню відповідальність за майбутній розвиток організації.

Це сприяє створенню культури співпраці, що є важливим фактором успіху в умовах сучасного ринку, прийняттю більш обґрунтованих рішень, підвищує рівень підтримки стратегічних змін серед працівників і забезпечує організації конкурентні переваги завдяки швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Далик В.П., Бутельський Я.Ю. та інші Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнар.наук.журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. №11. DOI: https://surl.lu/gbzcbc

2. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник УжНУ. №41. 2022. С. 74-78.

3. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 60 – 64.

4. Педченко Н.С., Шимановська-Діанич Л.М. та ін. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. Науковий вісник ПолУЕТ. Серія «Економічні науки». Випуск 2 (106), 2022. С. 24-28.

УДК 005.21:658.7:664(477)

Попко О.В.,
доктор економічних наук, професор,
Рокунець Н. О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ТзОВ «КУЗНЄЦОВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД» НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

У сучасних умовах розвитку харчової промисловості хлібобулочна галузь залишається важливою складовою продовольчої безпеки країни та щоденного забезпечення населення основними продуктами харчування.

ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» — одне з провідних підприємств Рівненської області у сфері виробництва хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів. Продукція виготовляється під ТМ «Скиба», яка добре відома споживачам завдяки широкому асортименту та високому рівню якості продукції. Підприємство працює вже багато років, стабільно поставляючи на ринок свіжу, якісну та безпечну продукцію. Зберігаючи українські традиції щодо випічки хліба та хлібобулочних виробів, ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» активно впроваджує сучасні технології. Про дотримання високих стандартів якості та безпечності свідчить наявність міжнародного сертифіката безпечності харчових продуктів HACCP [1].

Асортимент продукції ТМ «Скиба» охоплює кілька основних напрямків, серед яких ключовими товарними позиціями є: торти, тістечка, десерти, рулети, печиво, пряники, а також традиційні хліби та хлібобулочні вироби, серед яких: хліб «Сімейний», «Літній», батони, булочки, плетінки. Завдяки широкому асортименту продукції, доступним цінам, високим смаковим і якісним характеристикам хлібобулочні вироби ТМ «Скиба» продається як у супермаркетах, так і в невеликих продуктових магазинах [1].

Слід відзначити, що під час повномасштабної війни в Україні ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» зумів забезпечити стабільну роботу, адаптуватись до сучасних умов та зовнішніх викликів.

Серед основних труднощів, з якими зіштовхнулося підприємство, — проблеми з постачанням електроенергії, перебої у доставці сировини, труднощі з імпортом окремих інгредієнтів, які входять до складу готової продукції, зростання транспортних витрат через подорожчання пального, а також брак персоналу через мобілізацію. Попри це, у 2024 році ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» продемонстрував зростання обсягів виробництва порівняно з 2023

роком [2]. Це особливо важливо, враховуючи те, що багато компаній скоротили або повністю зупинили свою діяльність в умовах широкомасштабної війни в країні. Однією з причин зростання обсягів реалізації ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» є стабільний попит, оскільки хліб та хлібобулочні вироби є базовими продуктами у щоденному раціоні харчування населення. Ще одним фактором зростання обсягів виробництва та реалізації продукції хлібозаводу є приріст населення в регіоні. До прикладу, через широкомасштабну війну в Україні до Рівненської області переїхало багато внутрішньо переміщених осіб, що також сприяє зростанню обсягів споживання хліба та хлібобулочних виробів.

Через нестабільну економічну ситуацію та труднощі, пов'язані з широкомасштабною війною в країні, важливо проаналізувати ключові фактори впливу на стан ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод» (табл.1). Застосувавши такий інструмент стратегічного аналізу, як-от SWOT-аналіз, можна не лише оцінити реальний стан підприємства, а й визначити напрямки його розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу [3].

У перспективі ТМ «Скиба» має всі шанси для подальшого розвитку та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку. Серед основних можливостей, які можуть цьому сприяти, варто виділити кілька напрямків. По-перше, це розширення ринків збуту. Продукція під ТМ «Скиба» вже добре відома у Рівненській області, тому логічним кроком буде вихід на нові регіони України.

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
✓ Широкий асортимент готової продукції ✓ Висока якість продукції та використання натуральної сировини ✓ Впізнаваність і довіра до продукції ТМ «Скиба» на місцевому ринку	✓Продаж продукції переважно в межах одного регіону ✓Залежність від стабільності енергопостачання ✓Брак персоналу у зв'язку з мобілізацією
Можливості (O)	**Загрози (T)**
✓ Розробка нових видів продукції, зорієнтованих на здорове харчування ✓ Розширення ринку збуту на сусідні регіони та національний рівень ✓ Розвиток співпраці з діловими партнерами	✓ Широкомасштабна війна в Україні та її вплив на економічну стабільність ✓ Подальше зростання цін на сировину, пальне та логістику ✓ Руйнування інфраструктури через воєнні дії ✓ Втрата досвідчених кадрів через мобілізацію

Сьогодні все більше людей звертають увагу на здорове харчування, тому доцільно було б додати до асортименту дієтичні, безглютенові або менш калорійні вироби, що дозволить привабити нових та утримати існуючих споживачів й відповідати сучасним тенденціям ринку хліба та хлібобулочних

виробів. Разом з тим, інвестиції в сучасне обладнання, автоматизація процесів і використання енергозберігаючих технологій допоможуть не лише збільшити обсяги виробництва, а й забезпечити стабільну роботу навіть у випадку перебоїв електроенергії.

Список використаних джерел:

1. *Офіційний сайт: ТМ «Скиба». https://skyba.ua/.*

2. *OpenDataBot. Інформація про ТзОВ «Кузнецовський хлібозавод». URL: https://opendatabot.ua/c/05519273.*

3. *Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: https://surl.li/cldsxl*

УДК 005.8:005.334:330.131.7

Самборська О. Ю.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічно-правових дисциплін,
Вінницький державний педагогічний університет

ГНОСЕОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління бізнес-процесами з метою забезпечення економічної безпеки підприємства потребує спирання на певні теоретичні положення та теоретичний фундамент в цілому. Всі такі теоретичні положення можуть бути об’єднані у гносеологічні засади. Поняття «гносіс» (від давньогрецького «γνώσις» – «знання») та похідні від нього поняття «гносеологічний», «гносеологія» давно використовуються у сучасній науці [1, 2, 3].

Для створення відповідних гносеологічних засад слід використовувати певний базис, який має надати відповідь на три ключові запитання:

– яким основним, ключовим вимогам мають відповідати такі гносеологічні засади; відповідно до яких вимог слід здійснювати формування таких засад?

– що є «одиницею» змісту таких гносеологічних засад, які складники є змістовими елементами, «блоками», «цеглинками» їхньої побудови?

– в який спосіб буде забезпечене визнання надійності кожної з «одиниць» відповідних гносеологічних засад та узгодження їхнього змісту в цілому?

Відповіді на поставлені ключові запитання для формування базису побудови гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та складники такого базису подані на рис. 1.

Побудова змісту гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства потребує попереднього уточнення

вимог щодо таких гносеологічних засад. Вимоги до відповідних засад запропоновано формувати на основі використання принципів, які фактично є уособленням аксіоматично-нормативного підходу.

Рис. 1. – Базис побудови гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства (запропоновано автором)

Для забезпечення повноти та водночас гнучкості представлення базису побудови гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства використано концептний підхід та конвенціоналізм за А. Пуанкаре та П. Дюемом. Концептний підхід має забезпечити створення змісту відповідних гносеологічних засад, визначення окремих їхніх складників, а конвенціоналізм – змістове узгодження таких складників та верифікацію їхнього змісту. Гносеологічні засади управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства запропоновано формувати та використовувати на основі відповідних принципів, які розділено на дві групи (рис. 2): принципи змісту відповідних засад та принципи їхнього використання.

Принципи змісту гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства відображають вимоги щодо таких засад з позиції їхньої теоретичної обґрунтованості, повноти та достатності для опису відповідного управління бізнес-процесами. Принципи використання гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства більшою мірою стосуються не структури та змісту відповідних засад, а їх практичного використання (курсив авторський).

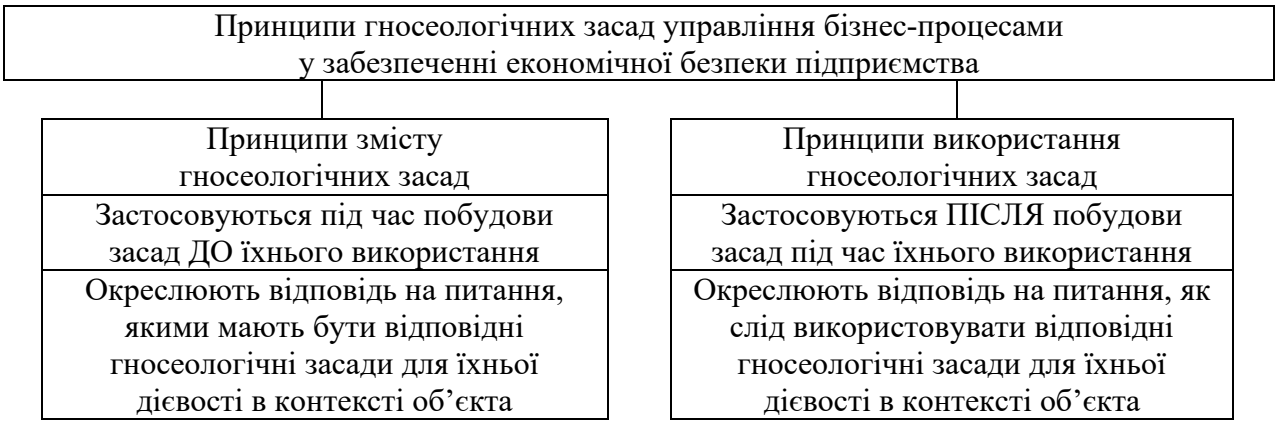


Рис. 2. – Групи принципів гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства

Важливість принципів використання гносеологічних засад полягає у тому, що відповідні засади, звичайно, мають цінність і з суто гносеологічної точки зору (цінність знання полягає у ньому самому), але, у першу чергу, у контексті дослідження такі гносеологічні засади є необхідними для подальшої практичної експлікації (розгортання) засад управління бізнес-процесами у практичному забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Причепій Є. М., Черній А. М., Чекаль Л.А. Філософія. Вид. 3-тє. Київ: Академвидав , 2009. 592 с.

2. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

3. Samborska O., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Nazarchuk T., Harbusiuk V. Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security/ TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. 2024. Vol. 13(2). P.1345-1351.

УДК 005.21:005.1:658

Сеньковська А.В*,*
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Демчук З. О.,***
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри
маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах, коли світ перебуває в стані постійної невизначеності через війни, економічні кризи та швидкий технологічний розвиток, стратегічне планування стає особливо важливим для підприємств. Війна в Україні суттєво

вплинула на бізнес-середовище, змусивши компанії переглядати свої підходи до розвитку, управління ризиками та прийняття рішень. У нестабільних умовах гнучкість стратегій відіграє критичну роль: підприємства мають не просто слідувати заздалегідь визначеним планом, а вміти адаптуватися до змін і реагувати на нові виклики. Саме стратегічне управління дозволяє бізнесу забезпечувати стабільність, визначати перспективні напрями розвитку та ефективно використовувати наявні ресурси.

Автором було розглянуто різні наукові поняття (А. Чендлера, Р. Румельта, Г. Мінцберга) та підходи до визначення стратегії, зокрема концепцію конкурентних переваг (М. Портер), ресурсної бази (Дж. Барні) та стратегічного бачення (Г. Хамел, К. Прахалад). Проте найбільш актуальним у сучасних умовах є підхід А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікленда "Стратегія як процес", оскільки він розглядає стратегію не як статичний план, а як динамічний, адаптивний процес. В умовах війни та невизначеності бізнеси потребують швидкої реакції на зміни, коригування дій та стійкості. Цей підхід забезпечує гнучкість, що є критично важливим для виживання та розвитку підприємств.

На наш погляд стратегія — це система довгострокових рішень і дій, спрямованих на встановлення необхідних завдань для досягнення поставлених цілей підприємства. Вона охоплює не лише планування, але й механізми адаптації до змін, що є особливо важливим у сучасному динамічному середовищі. Залежно від об'єктів стратегічного управління в межах підприємства стратегії можуть бути розроблені для різних аспектів функціонування компанії, що дозволяє ефективно спрямовувати зусилля для досягнення загальних цілей.

У процесі розробки стратегії важливо врахувати ключові елементи та етапи, які забезпечують її ефективну реалізацію. Це дозволяє не тільки сформулювати чітке бачення розвитку підприємства, а й оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. До основних елементів стратегії управління входять (Рис.1):

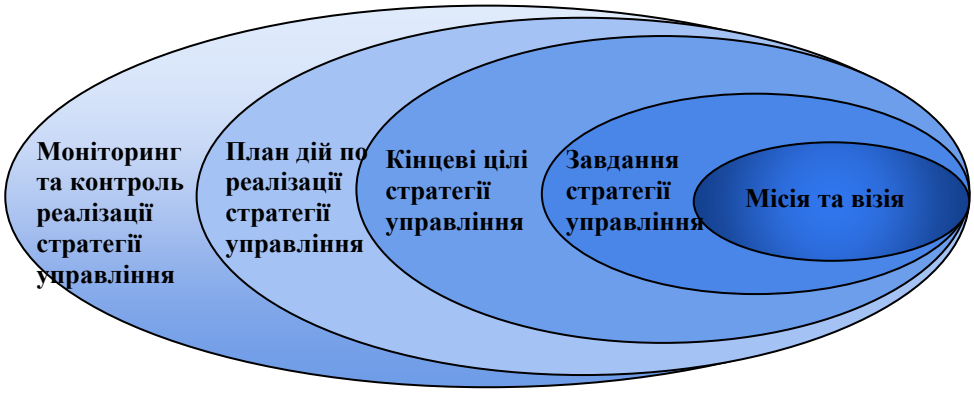


Рис. 1 – Основні елементи побудови стратегії управління розвитку компанії

Ефективність реалізації цих елементів значною мірою залежить від послідовності дій, закладених у стратегічному процесі. Нижче представлено блок-схему авторської моделі етапів стратегічного управління розвитку підприємства (Рис.2)

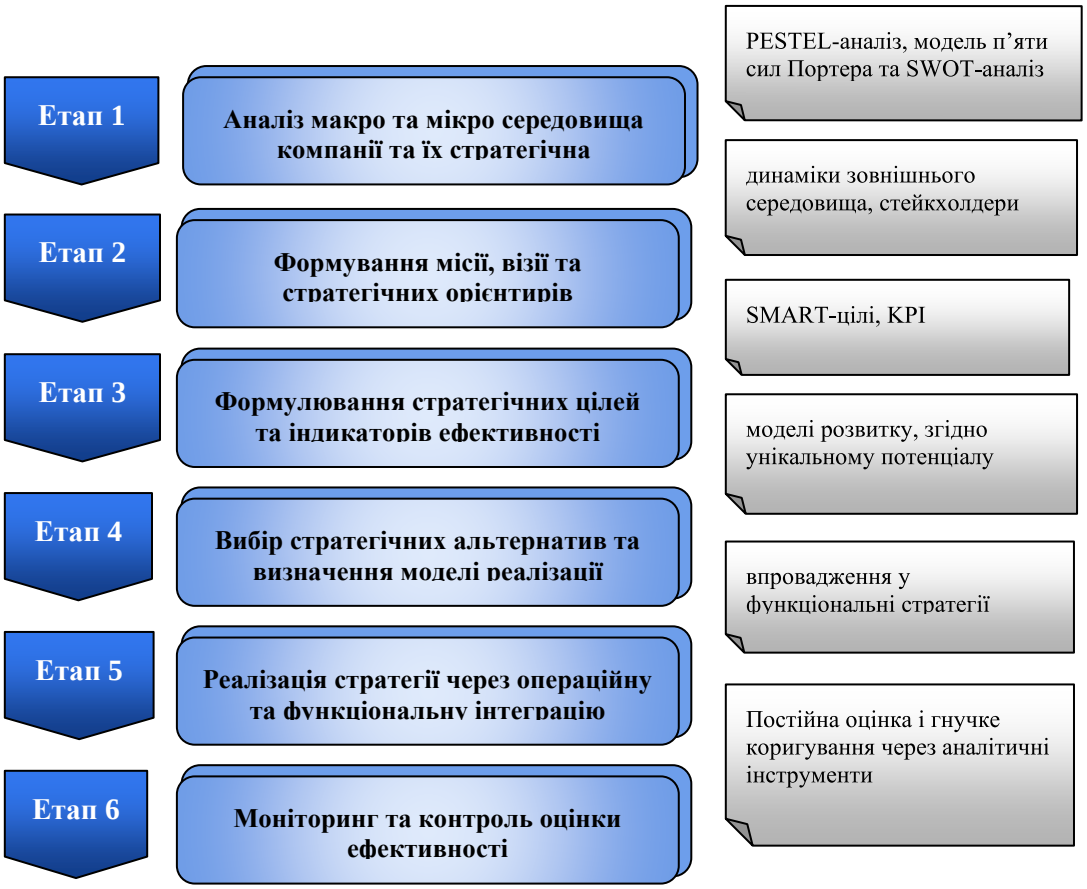


Рис. 2 – Етапи формування стратегічного управління підприємством у динамічному середовищі

Формування ефективної стратегії управління розвитком неможливе без чіткої інтеграції її ключових елементів та етапів. Вони забезпечують логічну послідовність дій — від формування візії до реалізації конкретних рішень. У мінливому середовищі така структурованість і адаптивність стає запорукою успіху, дозволяючи бізнесу зберігати фокус на цілях та гнучко реагувати на виклики. Такий підхід дозволяє не лише «виживати», а й розвиватися — свідомо, послідовно й цілеспрямовано.

Список використаних джерел:

1. Бутко, М. П., & Савченко, Т. Г. (2019). Основи формування стратегії управління розвитком підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, (67), 44–50.

2. Соколенко В. А., Бондаренко О. М. Сутність та види стратегії розвитку // Вісник НТУ «ХПІ». – 2015. – № 53(1162). – С. 70–75.

3. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 56. – С. 365–370.

УДК 339.5:336.2

Сидіч М.Ю.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ПОТЕНЦІЙНИЙ ВПЛИВ НОВОГО МИТНОГО КОДЕКСУ НА ОПОДАТКУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ТА ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

Враховуючи стрімке зростання міжнародної торгівлі та стратегічний курс України на євроінтеграцію, оновлення митного законодавства, зокрема розробка нового Митного кодексу є важливим етапом для інтеграції національної економіки у світовий економічний простір. Особливо важливим є аналіз змін, які стосуються оподаткування експортних та імпортних операцій, оскільки вони мають прямий вплив на конкурентоздатність українського бізнесу та формування державного бюджету, особливо в умовах воєнних дій.

Виявлення очікуваних ключових змін у порядку оподаткування ПДВ, митом та акцизом відповідно до положень нового Митного кодексу є важливим завданням для прогнозування впливу законодавчих змін на зовнішньоекономічну діяльність та державний бюджет. Аналіз передбачуваних змін вимагає детального порівняння чинного законодавства з положеннями нового Митного кодексу, враховуючи інтеграційні прагнення України до Європейського Союзу та міжнародні стандарти.

1. Податок на додану вартість (ПДВ):

– База оподаткування імпорту: Очікується уніфікація підходів до визначення бази оподаткування ПДВ при імпорті товарів. Можливе наближення до європейської практики, де базою є митна вартість товару, збільшена на суму мита та акцизного податку (за наявності). Це може призвести до збільшення податкового навантаження на імпортерів у певних випадках.

– Пільги та звільнення: Новий Митний кодекс може переглянути існуючі пільги та звільнення від оподаткування ПДВ при імпорті та експорті. Очікується їх оптимізація та приведення у відповідність до законодавства ЄС, що може призвести до скасування деяких існуючих пільг або введення нових.

– Порядок адміністрування: Можливе впровадження нових електронних інструментів для адміністрування ПДВ при здійсненні митних процедур, що має спростити звітність та контроль за сплатою податку. Очікується подальша інтеграція з автоматизованою системою митного оформлення.

– Спеціальні режими: Новий кодекс може передбачати спеціальні режими оподаткування ПДВ для окремих видів зовнішньоекономічних операцій, наприклад, для тимчасового ввезення/вивезення, переробки на митній

території/за межами митної території тощо, з метою їх адаптації до міжнародних практик.

2. Мито:

- Тарифна політика: Очікується подальша лібералізація тарифної політики України в рамках виконання міжнародних зобов'язань, зокрема Угоди про асоціацію з ЄС. Це може призвести до поступового зниження ставок ввізного мита на значну кількість товарів.
- Застосування преференційних режимів: Новий Митний кодекс, ймовірно, більш детально регламентуватиме застосування преференційних тарифних режимів у рамках угод про вільну торгівлю, визначаючи чіткі критерії походження товарів та процедури їх підтвердження.
- Митні процедури: Очікується подальше спрощення та автоматизація митних процедур, що безпосередньо впливатиме на адміністрування митних платежів, включаючи порядок їх нарахування, сплати та контролю.
- Захисні заходи: Новий кодекс може містити оновлені положення щодо застосування спеціальних захисних, антидемпінгових та компенсаційних заходів у разі загрози національним інтересам, приводячи їх у відповідність до норм СОТ та ЄС.

3. Акцизний податок:

- Оподаткування підакцизних товарів при імпорті: Очікується уточнення порядку оподаткування акцизним податком підакцизних товарів, що ввозяться на митну територію України. Можлива гармонізація ставок та бази оподаткування з європейськими стандартами, особливо щодо тютюнових виробів, алкогольних напоїв та пального.
- Маркування підакцизних товарів: Новий Митний кодекс може передбачати посилення вимог до маркування підакцизних товарів, що імпортуються, з метою боротьби з контрафактною продукцією та забезпечення контролю за сплатою акцизного податку.
- Електронний облік: Очікується подальший розвиток системи електронного обліку обігу підакцизних товарів, включаючи імпортовані, що має підвищити ефективність контролю за сплатою акцизного податку та запобігти ухиленню від оподаткування.
- Специфічні випадки оподаткування: Новий кодекс може більш детально регламентувати оподаткування акцизним податком специфічних випадків імпорту підакцизних товарів, наприклад, для використання у спеціальних митних режимах.

Загальні очікування:

– Наближення до законодавства ЄС: Ключовим напрямом змін є адаптація порядку оподаткування ПДВ, митом та акцизом до норм та практик Європейського Союзу в рамках євроінтеграційних процесів.

– Спрощення та автоматизація: Очікується подальше впровадження електронних інструментів та автоматизація митних процедур, що має зменшити адміністративне навантаження на бізнес та підвищити ефективність контролю.

– Підвищення прозорості та передбачуваності: Новий Митний кодекс має забезпечити більш чітке та зрозуміле регулювання порядку оподаткування, зменшуючи можливості для неоднозначного трактування норм та корупційних проявів.

Важливо зазначити, що конкретні зміни залежатимуть від остаточної редакції нового Митного кодексу та підзаконних нормативно-правових актів. Ретельний аналіз офіційного тексту кодексу після його прийняття дозволить отримати повне уявлення про майбутні зміни в порядку оподаткування зовнішньоекономічних операцій.

Отже, прийняття нового Митного кодексу України матиме значний вплив на систему оподаткування експортних та імпортних операцій. Ретельний аналіз очікуваних змін у порядку справляння ПДВ, мита та акцизного податку є необхідним для прогнозування їхніх економічних наслідків та розробки ефективних стратегій адаптації для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на детальне вивчення конкретних положень нового кодексу після його офіційного оприлюднення та оцінку їхнього фактичного впливу на економіку України.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України (чинна редакція) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17

2. Посилання на Податковий кодекс України (чинна редакція) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

3. Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-14

4. Євроінтеграція: Україна прагне отримати новий Митний кодекс на основі Митного кодексу ЄС у 2026 році URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ievrointegratsiia_ukraina_pragne_otrimati_novii_mitnii_kodeks_na_osnovi_mitnogo_kodeksu_ies_u_2026_rotsi-5073

УДК 005.95:005.931.1:614.21

Скутнєва А. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Котуза А.С.,***
доктор медичних наук, професор,
Національний медичний університет імені О. О. Богомольця

РОЛЬ ТА МІСЦЕ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У сучасних умовах складної економіко-політичної ситуації ефективне антикризове управління (далі – АУ) відіграє ключову роль у забезпеченні виживання та сталого функціонування закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ). Система охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами, серед яких: обмежене фінансування, зміна моделей надання медичних послуг, зростання вимог до якості обслуговування та ін. В таких умовах стратегічний менеджмент та маркетинг стають не просто інструментами розвитку, а критично важливими механізмами забезпечення життєздатності ЗОЗ [1].

АУ визначається як система заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків кризи та забезпечення безперервності надання медичних послуг. На відміну від традиційного планування антикризових заходів, сучасні стратегії АУ містять комплексні внутрішні можливості та превентивні заходи щодо захисту ЗОЗ від несприятливих змін у зовнішньому середовищі [2].

Стратегічний маркетинг у контексті АК в ЗОЗ слід розглядати як випереджальну відповідь на потенційні загрози. Він дозволяє закладам адаптуватися до мінливих умов ринку медичних послуг, трансформувати свої бізнес-моделі та конкурентні переваги в умовах ресурсних обмежень [3].

Ефективне АУ в ЗОЗ вимагає інтеграції стратегічного менеджменту та маркетингу в єдину систему. Ключовими елементами такої системи є:

- Вибір стратегічного плану відповідно до фінансового становища ЗОЗ – диференційований підхід до формування стратегій залежно від наявних ресурсів та рівня фінансової стійкості ЗОЗ.
- Впровадження превентивних антикризових заходів – формування резервних фондів, диверсифікація джерел фінансування, розвиток адаптивних організаційних структур.
- Маркетингова переорієнтація – трансформація маркетингових стратегій з урахуванням змін споживчої поведінки пацієнтів, розвиток цифрових каналів комунікації, формування унікальної ціннісної пропозиції.
- Оптимізація бізнес-процесів – реінжиніринг клінічних та адміністративних процесів, автоматизація рутинних операцій.

- Розвиток інноваційних медичних послуг – впровадження телемедицини, дистанційного моніторингу пацієнтів, персоналізованих програм медичного супроводу.

Важливим аспектом ефективного АУ в ЗОЗ є баланс між короткостроковими заходами стабілізації та довгостроковими стратегічними цілями. Дослідження показало, що найбільш успішні ЗОЗ використовують кризові періоди як можливість для стратегічної трансформації [4].

На основі аналізу результатів досліджень розроблено практичні рекомендації для керівників ЗОЗ щодо впровадження інтегрованого підходу до стратегічного та АУ:

1. Проводити регулярний моніторинг зовнішнього середовища та ідентифікацію ранніх сигналів потенційних криз через систему збалансованих показників.
2. Формувати стратегічні плани та сценарії розвитку економічної ситуації і передбачати альтернативні механізми реагування на кризові явища.
3. Розвивати маркетингові компетенції персоналу та впроваджувати маркетингове мислення на всіх рівнях управління ЗОЗ.
4. Використовувати цифрові технології для підвищення операційної ефективності та розширення доступу пацієнтів до медичних послуг.
5. Формувати стратегічні партнерства з іншими учасниками ринку медичних послуг для спільного подолання наслідків.

Отже, на відміну від традиційного планування антикризових заходів, інтегрований підхід, що поєднує стратегічне управління та маркетинг, забезпечує комплексний захист ЗОЗ від несприятливих змін у зовнішньому середовищі та створює передумови для посткризового зростання.

Список використаних джерел:

1. Smith A. B., Johnson C. D. Strategic Management in Healthcare: Facing the Challenges of Economic Uncertainty. Journal of Healthcare Management, 2023, 68(2), 110-125.

2. Brown M., Williams N. Crisis Management Approaches in Modern Healthcare Facilities. Healthcare Strategy Review, 2022, 15(3), 78-92.

3. Петренко О.В., Коваленко І.С. Маркетингові стратегії медичних закладів в умовах реформування галузі охорони здоров'я. Економіка і управління, 2023, №4, С. 45-58.

4. Wilson K., Thompson T. Strategic Marketing as a Tool for Crisis Management in Healthcare Organizations. Health Services Management Research, 2023, 36(1), 15-27.

УДК 339.138:631.11:502.131.1

Соколюк К.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
докторант, старший науковий співробітник
відділу ринкових механізмів та структур,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ТА АГРОПРОМИСЛОВОГО РИНКІВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність аналізу категорій «агропродовольчий ринок» та «агропромисловий ринок» посилюється в умовах воєнної, логістичної й екологічної кризи. Теоретичне відмежування цих понять дозволяє точніше визначити маркетингові механізми, релевантні до кожного із них.

У табл. 1 наведено порівняльний аналіз ключових визначень даних категорій провідними українськими науковцями [1–4]:

Таблиця 1

Порівняльний аналіз визначень агропродовольчого та агропромислового ринків

Науковець	Агропродовольчий ринок	Агропромисловий ринок	Основні відмінності
Л. Г. Мельник [1]	Система економічних відносин між виробниками та споживачами агропродукції, що включає виробництво, переробку, збут і споживання сільськогосподарських товарів.	Сукупність економічних зв'язків між усіма ланками АПК, що охоплює виробництво сировини, її переробку, транспортування, реалізацію та обслуговуючу інфраструктуру.	1. Агропродовольчий ринок зосереджений на обігу продовольства (харчових продуктів і сільськогосподарської сировини). 2. Агропромисловий ринок охоплює весь процес виробництва, переробки, зберігання, транспортування та забезпечення сільськогосподарської діяльності. 3. Агропродовольчий ринок є складовою агропромислового, оскільки останній включає не тільки продукти харчування, а й засоби виробництва для сільського господарства.
О. М. Шпичак[2]	Ринок, на якому відбувається купівля-продаж продуктів харчування та с/г сировини, що забезпечує продовольчу безпеку країни.	Включає всі сфери діяльності, пов'язані з виробництвом, переробкою та реалізацією аграрної продукції, включаючи технічне і матеріальне забезпечення АПК.	
В. В. Юрчишин [3]	Просторово-економічна система, що регулює рух продовольства від виробника до кінцевого споживача через механізм	Взаємопов'язаний комплекс галузей, що охоплює виробництво сільгосппродукції, її переробку та	

Науковець	Агропродовольчий ринок	Агропромисловий ринок	Основні відмінності
	ціноутворення, конкуренції та державного регулювання.	реалізацію, а також виробництво засобів виробництва для сільського господарства.	
Г. П. Лисенко [4]	Сегмент економіки, що забезпечує торгівлю продовольчими товарами через оптові, роздрібні та спеціалізовані ринки.	Галузевий ринок, що включає підприємства аграрного виробництва, переробної промисловості та пов’язаних інфраструктурних секторів.	

У сучасних умовах багатовекторної кризи в Україні, маркетинг в аграрному секторі виступає не лише інструментом збуту, а й важливим чинником забезпечення сталого розвитку економіки. Аграрний маркетинг в сучасних умовах орієнтований, в першу чергу, на збереження виробничого потенціалу, продовольчу безпеку та відновлення експортних позицій. В перспективі – він має бути основним інструментом нарощування експортного потенціалу та розвитку імпортоозамінних виробництв.

Задля визначення та ефективного використання маркетингового підходу задля забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, доцільно розрізняти маркетинг агропромислового ринку, що охоплює продаж ресурсів (насіння, добрив, засобів захисту рослин, техніки, сировини) та спрямований переважно на B2B-сегмент, і маркетинг агропродовольчого ринку, який фокусується на просуванні готової продукції до кінцевого споживача (харчова продукція, перероблені товари тощо) [5, 6]. Воєнна агресія спричинила порушення логістичних каналів і зміни споживчого попиту. За таких умов маркетинг трансформувався в адаптивний механізм [7] (рис. 1).

Такі підходи, що подані вище на рис.1, відповідають принципам сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна безпека, соціальна відповідальність [7]. Тому новітні маркетингові практики виступають інструментами не лише ринкової адаптації, а й довгострокової стабілізації розвитку аграрного сектору.

Рис. 1 – Адаптивний механізм трансформації маркетингу

Даний механізм спрямований на підвищення стійкості бізнесу через локалізацію виробництва, цифровізацію продажів, посилення брендингу і популяризацію екологічно чистої продукції. Це дасть змогу ефективно реагувати на виклики, зумовлені порушеннями логістики та зміною споживчих пріоритетів, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність у нових реаліях.

Список використаних джерел:

1. Мельник Л. Г. Економіка агропромислового комплексу: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 312 с.

2. Шпичак О. М., Коваленко В. В. Розвиток аграрного ринку в Україні: теорія, методологія, практика. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 224 с.

3. Юрчишин В. В. Агропродовольчий ринок: економічні основи розвитку. Київ: Інститут аграрної економіки, 2018. 280 с.

4. Лисенко Г. П. Ринок агропромислової продукції: монографія. Харків: ХНАУ, 2020. 198 с.

5. Степаненко С. В. Сучасний стан та перспективи розвитку маркетингу в аграрному секторі України. Економіка АПК. 2021. № 3. С. 112–117.

6. Мазур А. М., Чорна Т. В. Сталий розвиток аграрного сектору в умовах глобальних викликів. Економічний часопис – XXI. 2022. № 1(293). С. 56–60.

7. Шубравська О. В. Трансформація агропродовольчого ринку України в умовах війни. Економіка України. 2023. № 5. С. 45–52.

УДК 005.21:658.87:339.137.2(477)

Попко О.В.,
доктор економічних наук, професор,
Стельмащук М.О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ DNIPRO-M НА ОСНОВІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ

Dnipro-M – це українська компанія, що займається виробництвом, продажем і сервісним обслуговуванням будівельних інструментів, центральний офіс якої знаходиться у м. Києві. Dnipro-M є міжнародним брендом інструменту для домашнього будівництва та ремонту, заснований в 2011 році. Бренд є найбільшою мережею магазинів електроінструментів в Україні, маючи близько 600 салонів по Україні та за її межами, з яких: 277 - власних салонів, 318 - франчайзингових салонів. [2]

Товарний асортимент компанії включає мережевий і акумуляторний інструмент, зварювальне обладнання, ручний інструмент, садово-паркову техніку, витратні матеріали та інші. У 2011 році бренд заснував у Києві власний розподільчий центр. Електроінструменти та витратні матеріали виробляють у КНР, Тайвані, Індії, Туреччині, Польщі та Україні. [1]

На сьогодні, мережа зіштовхується з низкою проблем, зокрема високою конкуренцією з боку іноземних брендів, залежністю від імпортних комплектуючих і недостатньо активною присутністю в соціальних мережах. Це вимагає активної роботи над контент-стратегією та більш ефективного використання цифрових каналів комунікації.

Використовуючи свої сильні сторони та можливості (табл.1), Dnipro-M може зміцнити конкурентні позиції на ринку та мінімізувати вплив слабких сторін і загроз.

Завдячуючи сильним сторонам, таким як широкий асортимент якісних інструментів, гнучка програма лояльності, швидка доставка та гарантійне обслуговування, компанії Dnipro-M вдалося завоювати довіру значної частини цільової аудиторії. Впровадження інновацій, зокрема використання переробленого пластику у виробництві, додає бренду екологічної привабливості, що є важливою конкурентною перевагою на фоні зростаючого інтересу до концепції сталого розвитку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз магазину «Dnipro-M»

Переваги	**Недоліки**
Широка мережа магазинів; спеціалізація на електроінструментах; широкий вибір інструментів та розхідних матеріалів; висока якість інструментів та розхідних матеріалів; рівень цін на інструменти на рівні середньоринкових; гарантійне та сервісне обслуговування; програма лояльності (клуб майстерності); швидка доставка замовлень по всій Україні; сезонні, тематичні знижки; сучасні технології виробництва інструментів, виготовлення частин інструментів з переробленого пластику	Залежність від імпортних комлектуючих; обмежений цільовий сегмент аудиторії; обмежена наявність деяких позицій на певних торгових точках; недостатній обсяг складських площ для зберігання товарів; недостатня кількість рекламного контенту для залучення клієнтів в соцмережах; недостатня залученість мережі до благодійних і соціальний акцій
Можливості	**Загрози**
Вихід на міжнародні ринки; розвиток онлайн торгівлі; створення мобільного додатку для клієнтів і працівників; удосконалення сайту компанії; відкриття нових фізичних магазинів; розширення сервісних послуг; колаборація з будівельними компаніями; розробка інструментів із використанням енергозберігаючих технологій; розширення товарного асортименту під запити клієнтів	Широкомасштабна війна в Україні; політична та економічна нестабільність; зміна курсів валют; ризики перебоїв у поставках через системні проблеми з логістикою та відключенням електроенергії; зниження купівельної спроможності населення; високий конкуренція з боку міжнародних брендів, поява нових конкурентів на внутрішньому ринку.

За результатами проведеного SWOT-аналізу компанії Dnipro-M, нами було сформовано TOWS-стратегію для даної компанії шляхом попарного співставлення її сильних і слабких сторін компанії з зовнішніми можливостями та загрозами (табл. 2).

Таблиця 2

TOWS-стратегія компанії «Dnipro-M»

Стратегічні альтернативи SO:	**Стратегічні альтернативи WO:**
Стратегія максимізації використання сильних сторін та можливостей середовища: вихід на міжнародні ринки за допомогою налагодженої франчайзингової моделі, активний розвиток онлайн торгівлі.	Стратегія мінімізації впливу слабких сторін та максимізації використання можливостей середовища: розвиток онлайн торгівлі в інших країнах для мінімізації ризику фізичної експансії, вирішення питання залежності від внутрішнього ринку через експорт.
Стратегічні альтернативи ST:	**Стратегічні альтернативи WT:**
Стратегія максимізації використання сильних сторін та мінімізації загроз середовища: використання брендової впізнаваності для конкуренції з міжнародними гравцями, побудова довгострокових партнерств із українськими підприємцями та сервісами.	Стратегія мінімізації впливу зовнішніх загроз: диверсифікація ринків для зменшення впливу економічної нестабільності, альянси з міжнародними платформами для захисту від конкуренції.

Таким чином, за TOWS-стратегією можна відзначити, що найбільш перспективним напрямком для компанії Dnipro-M є використання сильних сторін для реалізації нових можливостей щодо виходу на міжнародні ринки, розширення сервісних послуг та міжнародного партнерства.

Список використаних джерел:

1. *Офіційний сайт: Dnipro-M. URL: https://surl.li/duvezw*
2. *Dnipro-M – Wikipedia. https://uk.wikipedia.org/wiki/Dnipro-M*

УДК 005.57:005.32

Стець С.С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Комунікація є однією з ключових компонентів організаційних змін на кожному етапі. Саме її якість забезпечує досягнення очікуваних результатів організаційних змін. Якість комунікації можна оцінити через забезпечення ключових її елементів. Це повнота, вичерпність, правдивість та доступність поширюваної інформації. Інформація про зміни, яка транслюється всім працівникам має містити всі необхідні дані, які пояснюють причини та цілі змін, вигоду для працівників та можливі ризики.

Перш за все ефективна комунікація забезпечить подолання страху працівників перед невизначеністю майбутніх змін, оскільки вони будуть розуміти яким буде їхнє спільне майбутнє з організацією. Разом з тим буде забудовуватися довіра до організації та впевненість в тому, що зміни позитивно вплинуть на працівників. Також створенні умов для взаємодії з працівниками, обговорення майбутніх змін суттєво знизить рівень опору змінам. Маючи можливість висловлюватися, ділитися своїм баченням та ідеями в контексті змін працівники стають співучасниками реалізації змін і таким чином зростає мотивація до активних дій та залученість до впровадження змін.

Окремо варто зазначити, що ефективна комунікація дає можливість працівникам усвідомити стратегічний контекст змін, свою роль у цих змінах та у майбутній структурі організації. Відповідно, ефективна комунікація буде стосуватися і процесу розвитку та навчання нових навичок, необхідних працівникам для роботи в організації після впровадження змін.

Для забезпечення ефективності обігу інформації під час організаційних змін необхідно сформувати комплексну комунікаційну стратегію, яка має включати наступні ключові елементи:

– Різнорівнева комунікація через усі комунікаційні канали організації, адаптована відповідно до специфіки структури організації та рівнів та із забезпеченням вичерпного доступу до інформації всім працівникам.

– Вчасність та регулярність комунікації, які забезпечуються чітким плануванням комунікаційних заходів, враховуючи специфіку цільової аудиторії та її потреби.

– Однозначність та зрозумілість комунікації із використанням вживаної серед працівників лексики та прийнятної форми передачі інформації.

– Проактивна участь керівного складу організації в комунікації щодо майбутніх змін та в процесі їх реалізації, мотивація конструктивного діалогу між керівництвом та працівниками.

– Максимальна залученість працівників у процеси підготовки та реалізації змін через відкриті обговорення, фокус - групи, анкетування та залучення до команди реалізації змін. Відповідно, трансляція визнання зусиль та досягнень працівників у реалізації змін із подальшим винагородженням.

– Налагодження конструктивного зворотного зв'язку для об'єктивної оцінки кожного етапу комунікацій, того як працівники сприймають інформацію, наскільки вона є вичерпною, зрозумілою та вчасною, та чи сприяє комунікаційна стратегія підвищенню рівня залученості працівників у процес змін.

Реалізація комунікаційної стратегії однозначно вплине на успіх реалізації організаційних змін та забезпечить їх тривалий вплив. Чітке розуміння причин та цілей змін надасть працівникам розуміння необхідності змін, що своєю чергою полегшить процес адаптації до нових умов. Перш за все у працівників значно підвищиться довіра до організації, можливість залученості у процес змін, а відповідно впевненість у тому, що вони можуть впливати на розвиток організації. Також усвідомленість працівниками позитивного ефекту та вигод від запланованих змін позитивно впливатиме на прийняття майбутніх змін. Надалі це мотивуватиме у працівників поведінку залученості до розвитку організації.

Список використаних джерел

1. *Bridges, W. (2007). Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments. Hachette Books.*

2. *Kotter, J. P., Cohen, D. S., & Hoover, L. (2004). The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations. Performance Improvement, 43(7), 45–46. https://doi.org/10.1002/pfi.4140430712*

УДК 005.21(075)

Сумець О.М.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри управлінських технологій,
Університет економіки і права КРОК;
Співакова Н.О.,
старший викладач кафедри економіки та підприємництва,
Огієнко С.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва,
Харківський інститут ПрАТ ВНЗ «МАУП»

ОПІР ІННОВАЦІЯМ – КЛЮЧОВА ПРОБЛЕМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стратегічний менеджмент нині є одним із дієвих інструментів виживання в досить жорстких умовах ринку. Рівень жорсткості ринку збільшився ще і за рахунок війни. Вітчизняні підприємства, фірми і компанії з часу, коли Україна перейшла на ринкові рейки, почали навчатися жити й працювати в умовах конкуренції. Конкуренція спочатку була внутрішня, а потім скоро стала і зовнішньою. Протистояти конкуренції зовнішній стало важко, бо менеджмент підприємств, фірм і компаній ще не розумів повністю відповідного механізму боротьби. А закордонні фірми і компанії вже мали величезний досвід. Отже, починаючи з 1991 року – року, коли була оголошена незалежність України – вітчизняні підприємства почали формувати світогляд про конкуренцію внутрішню. Цей період продовжувався десь 5 – 7 років. Після цього стало вже зрозуміло, що закордонні фірми і компанії «прориваються» на вітчизняний ринок і виставити їм бар'єри входу досить важко. Цей період умовно тривав до 2008-2010 років. Наступний період інтенсивного входу на вітчизняний ринок закордонних конкурентів тривав до початку воєнної агресії України з боку східного сусіда. І от у лютому 2022 року розпочалася повномасштабна війни. Це швидко змінило концепцію діяльності чисельної кількості вітчизняних підприємств, фірм і компаній. Це звісно призвело і до масштабних змін у бізнес-середовищі.

Експерти зазначають, що однією з найпоширеніших перешкод на шляху реалізації та здійснення практичного впровадження положень концепції стратегічного менеджменту в вітчизняних організаціях є опір персоналу змінам, які пов'язані з реалізацією інновацій. Оскільки побудова стратегії в управлінні та розвитку організації передбачає низку змін, то і внутрішньоорганізаційний опір є цілком очікуваною проблемою. Проте після спадку радянського минулого боротьба з опором змінам зазвичай відбувається директивними методами, які є неефективними у ринковій економіці. Які ж цьому причини?

Зважаючи на чисельну кількість публікацій, що присвячені досліджуваній проблематиці, та враховуючи досвід господарювання вітчизняних підприємств, можна вказати на чотири головні причини.

Причина перша: вітчизняні менеджери (управлінці) сприймають «стратегічне управління» таким, де практично немає місця інноваційному розвитку.

Причина друга: опір персоналу має прямий зв'язок з тим, що у працівників, особливо старшого покоління, є страх перед новим.

Причина третя: наявність явного обмеження ініціативи, яку виявляють працівники організації.

Причина четверта: для наших умов очевидні наявні причини відсутності інфраструктури, які б підтримували розвиток.

З огляду на вищевказане можна сформулювати такий висновок: керівники організацій багато в чому не можуть відійти від поточного і тактичного управління. Вони не можуть передати відповідні повноваження своїм підлеглим за допомогою функції делегування і після цього направити свої зусилля на розробку дійсно функціональної стратегії розвитку організації. То ж, ґрунтовне вивчення передового досвіду США, європейських країн і його адаптація до вітчизняних умов господарювання можуть допомогти у становленні концепції стратегічного управління, що буде придатною для реалій економіки України.

УДК 338:439

Таранченко В. В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Питання маркетингового забезпечення діяльності сільгосппідприємств та формування їх експортного потенціалу скеровують думки науковців і практиків у напрямі розробки концепції маркетингового супроводу (забезпечення) тих чи інших юридично-можливих, виробничо-спроможних, економічно-виконуваних, екологічно-прийнятних управлінських рішень, що мають забезпечити суб'єктам господарювання високий рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так само і на зовнішньоекономічному ринковому полі.

У такий спосіб маркетингове забезпечення слід розглядати як функціонал складників виробничо-торговельного простору, реальним відображенням якого є вироблення конкурентоздатної продукції на основі масштабного осучаснення технологічних операцій та зберігання, відновлення й нарощення ресурсної бази,

що в кінцевому підсумку має призводити до підвищення якості запропонованої продукції та зростання обсягів її постачання на споживчі ринки.

Обговоренню проблематики, що стосується маркетингового забезпечення виробничої діяльності підприємств аграрного бізнесу, присвятили свої розвідки І Артімонова, М. Багорка, І. Білоткач, М. Гоменюк, А. Дивнич, Т. Ільченко, І. Ковбас, І. Ковшова, Л. Курбацька, В. Куценко, О. Мельничук, Д. Міщенко, Р. Скриньковський, С. Яроміч та інші науковці. У ґрунтовних роботах дослідники визначали проблеми впровадження маркетингових інструментів у господарську діяльність вітчизняних підприємств аграрної гілки економіки на тлі глобалізації бізнесу та зростання конкуренції на світових ринках продовольства.

На думку вчених маркетингове забезпечення слід означати як функціонал складників виробничо-торговельного простору, реальним відображенням якого є вироблення конкурентоздатної продукції на основі масштабного осучаснення технологічних операцій та зберігання, відновлення й нарощення ресурсної бази, що в кінцевому підсумку має призводити до підвищення якості запропонованої продукції та зростання обсягів її постачання на споживчі ринки.

За твердження Р. Скриньковського провідним завданням маркетингового забезпечення діяльності аграрних підприємств має бути ґрунтовне дослідження ринків збуту сільськогосподарської продукції, а також аналіз їх найважливіших особливостей з метою того, аби зробити сільгоспвиробництво: 1) прибутковим; 2) ефективним; 3) конкурентоздатним; 4) достатнім і 5) якісним [2, С. 3]. За тим цьому дві останні позиції (достатність та якісність) можуть бути забезпечені не стільки економічно-виробничою спроможністю аграрного формування, скільки наявністю у його структурі родючого земельного ресурсу.

Аналізуючи наведене вище судження І. Ковшова акцентує увагу на тому, що сучасний розвиток світової економіки обумовлюється істотним обмеженням ресурсного потенціалу виробничих утворень, які у даний спосіб мають потребу в розробці новітніх маркетингових інструментів, що вже не будуть стосуватися виключно збутових операцій, а матимуть програмну орієнтацію на підвищення конкурентоздатності товаровиробників через масштабування надаваних товарів чи послуг, а також підвищення їх якісних ознак [1, С. 7].

Разом із тим В. Куценко формулює маркетингове забезпечення як процес аналізу, планування, реалізації й контролю в умовах провадження заходів щодо встановлення ефективних зв’язків із внутрішнім та зовнішнім ринками з метою досягнення передбачуваних організаційних завдань (збільшення обсягів збуту й отримання прибутків) та забезпечення довгострокової виробничої діяльності за рахунок продуктивної ресурсної бази [3, С. 4-5].

Водночас О. Мельничук спрямовує увагу на те, що аграрне маркетингове забезпечення – це актуальна управлінська концепція, що повинна забезпечувати ринкову зорієнтованість виробничо-збутової стратегії господарюючих суб'єктів у секторі вирощування, зберігання, переробки та реалізації сільгосппродукції, а так само й організаційно-управлінська система, яка координує та спрямовує усі покрокові рішення й дії аграрних підприємств у контексті підбору асортименту вирощуваних сільськогосподарських культур, пристосування до їх виробництва необхідних агротехнологій та земельного ресурсу [4, С. 47].

Є вартим на увагу тлумачення словотвору «маркетингове забезпечення» з боку Л. Курбацької та колег, які зазначають, що маркетинговий супровід тих чи інших аграрних структур має цілий перелік особливостей, системно пов'язаних зі специфічними відмінностями сільськогосподарського виробництва в аспекті: залежності продуктивності вирощування агрокультур од природно-кліматичних умов; різноманітності форм власності на земельні ресурси; мінливості робочого циклу і тривалості зростання сільгоспкультур; сезонністю; розмаїттям форматів організації господарської діяльності тощо [5, С. 27].

Разом з тим допоки не існує ефективних механізмів формування наукових підходів до сфери маркетингового забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємств сільськогосподарської галузі, що в наш час виявляється істотною компонентою виживання аграрного бізнесу, адже державні інститути поступово вивільняються од виконання функцій заготовлення, складування та перевезення продукції / товарів сільського господарства, в тому числі й того асортиментного ряду, що складає експортний ресурс аграрної сфери.

В національно-економічній доктрині України, як тієї держави, у структурі якої експортний потенціал аграрних формувань слугує одним із вкрай істотних складників наповнення державного бюджету, проєктування цілісної та зваженої маркетингової стратегії у галузі виробництва, переробки та реалізації продукції сільськогосподарського виробництва має стати тим пріоритетом, який би згідно до своїх принципів задовольняв два першочергові запити щодо: 1) забезпечення економічної безпеки населення країни та 2) підтримування екологічної безпеки задіяного у сільгоспвиробництві земельного ресурсу [6].

Водночас експортний ресурс виробників сільгосппродукції, як об'єктивно стрижневий компонент зовнішньо-орієнтованої економічної політики будь-якої самостійної держави, не тільки виконує завдання із стратегічного забезпечення продовольчої безпеки цієї держави, а й стає важливим інструментом у контексті збереження її національної самостійності. У такий спосіб можна казати про те, аграрний сектор економіки України, маючи один з найбільших у світі потенціал (ресурс), є цілковито придатним бути конкурентоспроможним на міжнародних

продовольчих ринках, захищаючи таким чином національні інтереси держави та підтримуючи продовольчу безпеку її співгромадян.

Список використаних джерел:

1. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Вид-во «ФОП Вишемирський В.С.», 2018. 516 с.

2. Скриньковський Р.М. Маркетингове забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2014. № 11. С. 1-7. URL: https://economy.nayka.com.ua/3567_2014_11 .

3. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2003. 184 с.

4. Мельничук О.І. Теоретичні основи маркетингової діяльності аграрних підприємств. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2013. № 69. С. 45-51.

5. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г., Захарченко Ю.В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. Агросвіт. 2013. № 10. С. 25-31.

6. Макарова В.В., Таранченко В.В., Ткаченко А.В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та їх експортного потенціалу. Академічні візії. Вип.39. 2025. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1613

УДК 331.108

Терпіль Д. Ю.,
здобувач вищої освіти,
*науковий керівник: **Ющишина Л. О.**,*
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах швидкоплинного зовнішнього середовища якість ухвалення управлінських рішень є основним чинником ефективного стратегічного управління. Від якості ухвалених рішень залежить втілення довгострокових цілей, виконання планів дій та успішність розвитку організації. Стратегічне управління передбачає стійкість довготривалих результатів, стабільність конкурентних позицій, швидкі та результативні реакції на зміни у зовнішньому середовищі [1]. Тому, керівники повинні володіти не лише

теоретичними знаннями, а й практичними навичками та багаторічним досвідом, щоб підприємство залишалося успішним впродовж багатьох років.

Якісний процес ухвалення управлінських рішень, що нерозривно пов'язаний із стратегічним розвитком підприємства, має відбуватися у декілька етапів [1–3]:

1. Виявлення та аналіз проблеми. На цьому етапі необхідно знайти проблему, що виникла, визначити роль, значення та можливі майбутні наслідки, встановити обмеження впливу на подальші рішення, а також визначити критерії, за якими буде оцінюватися успішність її вирішення.

2. Формулювання цілей. Під час ухвалення управлінських рішень важливо враховувати стратегічні цілі підприємства. Зазвичай, менеджери використовують метод «Дерево цілей». Після чіткого формулювання, визначаються фактори, механізми та ресурси, які впливають на досягнення цих цілей. Важливо проаналізувати внутрішні можливості підприємства та зовнішні умови, що дозволяють розробити ефективні стратегії та плани дій для їх досягнення.

3. Генерація альтернативних рішень. Цей етап охоплює систематичний та ретельний пошук різних способів вирішення виявленої проблеми з урахуванням стратегічних цілей організації. Для цього застосовуються різноманітні методи: колективні, інверсії, аналогій, мозковий штурм, Дельфі, синтетики. Ретельне вивчення альтернативних варіантів надає керівникам змогу обирати найдієвіше рішення для успішного досягнення поставлених цілей. При цьому враховуються всі можливі варіанти розвитку подій, а також їх передбачувані результати.

4. Вибір альтернативного варіанту. На цьому етапі керівник обирає найкращий із запропонованих варіантів, та ухвалює.

5. Оцінка та аналіз. Після впровадження управлінського рішення важливо оцінити його ефективність та вплив на організацію. Регулярна та систематична оцінка результатів управлінських рішень сприяє постійному вдосконаленню управлінських практик та підвищенню загальної ефективності організації.

Кожен з цих етапів вимагає ретельного аналізу та обдуманого підходу. Щоб отримати якісний результат потрібно обрати найкращий альтернативний варіант та врахувати, що процес ухвалення управлінських рішень є циклічним. Адже, отримані результати та висновки стають основою для виявлення нових проблем чи можливостей.

Для того, щоб здійснювати ефективне стратегічне управління підприємством необхідно розробляти та втілювати плани, що включають в себе процес ухвалення рішень щодо розподілу ресурсів та адаптації підприємства до навколишнього середовища. Планування передбачає системний підхід до ухвалення управлінських рішень, який включає в себе ретельний аналіз умов, в

яких працює підприємство, чітке визначення стратегічних цілей, планування конкретних методів їх досягнення та постійний моніторинг результатів для забезпечення бажаного результату.

Отже, якісний процес ухвалення управлінських рішень є основою для ефективного стратегічного управління підприємством. Він забезпечує адаптацію до постійних змін та сприяє досягненню цілей, розрахованих на успіх. Ефективне планування, будучи невід'ємною складовою цього процесу, дозволяє найкращим чином розподіляти ресурси та узгоджувати управлінські функції. Водночас, кваліфіковане ухвалення рішень є запорукою сталого розвитку та конкурентної здатності підприємства на ринку.

Список використаних джерел

1. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. №3. С. 159 –164.

2. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Дніпро : УМСФ, 2020. 276 с.

3. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: https://surl.li/tebizj

4. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916

УДК 330.341:378.11:316.4

Ткаченко І.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
Гуляєв В.М.,
доктор технічних наук, професор, ректор,
Сорокіна Л.М.,
кандидат соціологічних наук, доцент,
Дніпровський державний технічний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану створили та продовжують формувати безпрецедентні виклики, які спричиняють перепони або унеможливлюють досягнення ефективності управління вищою освітою, забезпечення безпеки для

життя і здоров'я учасників освітнього процесу, організацію навчального процесу.

Станом на листопад 2024 року внаслідок бомбардувань та обстрілів в Україні повністю зруйновано 4 університети в Дніпропетровській, Донецькій та Херсонській областях, 7 коледжів в Дніпропетровській, Донецькій, Луганській, Харківській та Херсонській областях, ще 117 університетів та 162 коледжі отримали пошкодження. Найбільше закладів постраждало через війну на Харківщині, Дніпропетровщині, Херсонщині, Одещині, Донеччині. Пошкоджені університети також є в Луганській, Миколаївській, Київській, Львівській, Івано-Франківській, Київській, Кіровоградській, Сумській, Вінницькій, Полтавській та Тернопільській областях [1]. За попередніми оцінками Світового банку для відновлення освітньої інфраструктури потрібно майже 14 млрд доларів.

Заступник міністра освіти і науки Михайло Винницький зазначив, що зруйновані університети та коледжі – це не лише втрата інфраструктури, ворог відібрав у нашої молоді здобувати якісну освіту в українських закладах вищої освіти, а це впливає на скорочення кількості вступників, та «відтік мізків», які, скоріш за все, не повернуться в Україну [2].

Крім викликів і проблем розвитку вищих навчальних закладів України в умовах воєнного стану незакритими проблемами залишаються питання низького рівня інтеграції у світовий освітній простір; погіршення, в тому числі через міграційні процеси, стан кадрового забезпечення університетів; зниження і до того незадовільного рівня фінансового забезпечення; неефективність використання джерел отриманого фінансування [3]. І за цих умов, стоять стратегічні завдання створення умов для навчання, наукової діяльності, творчості, реалізації потенціалу учасників освітнього процесу, а також досягнення конкурентних переваг, які дозволять і надалі впливати на піднесений на небувалий рівень феномен національної ідентичності сучасного фахівця, а також можливостей забезпечення життєздатності університетів, яка відповідатиме створенню умов та задовольнятиме вимогам формування основ національної безпеки. Виживання, утримання конкурентних позицій, здатність до розвитку вимагають визначення нових стратегічних візій.

Перед керівництвом вищих закладів освіти для досягнення цілей збереження їх потенціалу та забезпечення сталого розвитку стоять серйозні завдання побудови програм стратегічного менеджменту та маркетингу - програм визначення стратегічних напрямів повоєнної відбудови країни, бути затребуваними, корисними, здатними відповідати швидко змінним умовам, здатними перебудовуватися, здатними до інноваційного розвитку.

Місія університету, сформована на основі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища, які дозволяють визначити сприятливі можливості для

ефективного управління розвитком ВНЗ, формує його унікальність. Для того, аби місія виконувала свою провідну роль у стратегічному управлінні університетом, вона, повинна чітко визначати напрями розвитку освіти і самого університету на основі визначення SMART – цілей та розробки стратегії діяльності. Слід враховувати, що непередбачувані умови воєнного стану вимагають конкретизації адаптивних SMART – цілей, пріоритетності завдань управління закладами вищої освіти, в першу чергу з метою підвищення їх резильєнтності.

Формування адаптивної стратегії діяльності закладів вищої освіти формують цикл одного з різновидів соціального управління - маркетингового менеджменту, який на основі постійно діючої системи моніторингу якості надання освітніх послуг та рівня задоволеності їх споживачів, має визначити пріоритетні напрями сталого розвитку, здатного забезпечити гідний рівень ефективності управління та конкурентоспроможності.

Забезпечення ж конкурентоспроможності кожного закладу вищої освіти - це комплексне завдання, вирішення якого залежить від застосування бінарності зв’язків багатофакторного аналізу можливостей розвитку за рахунок утримання досягнутих позицій, виявлення, розвитку та реалізації інноваційності внутрішнього потенціалу, пошуку шляхів міжнародного співробітництва та трансферу розробок в процесі інтеграційних процесів, які визначають поточні можливості диференціації джерел фінансування та потенційні перспективи залучення інвестиційного капіталу.

Список використаних джерел:

1. 11 вишів зруйновано та 279 пошкоджено внаслідок війни. URL: https://surl.gd/heaedi

2. Україна - це країна можливостей, але плата за них - ризики. https://theukrainians.org/mykhailo-vynnytskyi-mon/

3. Сідлецький, С., & Шандар, А. (2024). Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. Економіка та суспільство, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151

УДК 658.012.12:005.21:621(477)

Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Фаранюк Н.М.
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГІДРОСИЛА АПМ»

Для аналізу конкурентів було виділено двох основних конкурентів на цільових георинках: PMP Industries (Італія), Hytek (Китай). Аналіз було проведено за методом 4Р.

Аналіз конкурента PMP Industries (Італія). Компанія PMP Industries була заснована в 1991 році в Італії і зараз є міжнародною холдинговою компанією. Вона має 5 виробничих напрямків, 4 промислових майданчики та 1000 співробітників по всьому світу. Компанія активно та агресивно розвивається в усіх куточках світу.

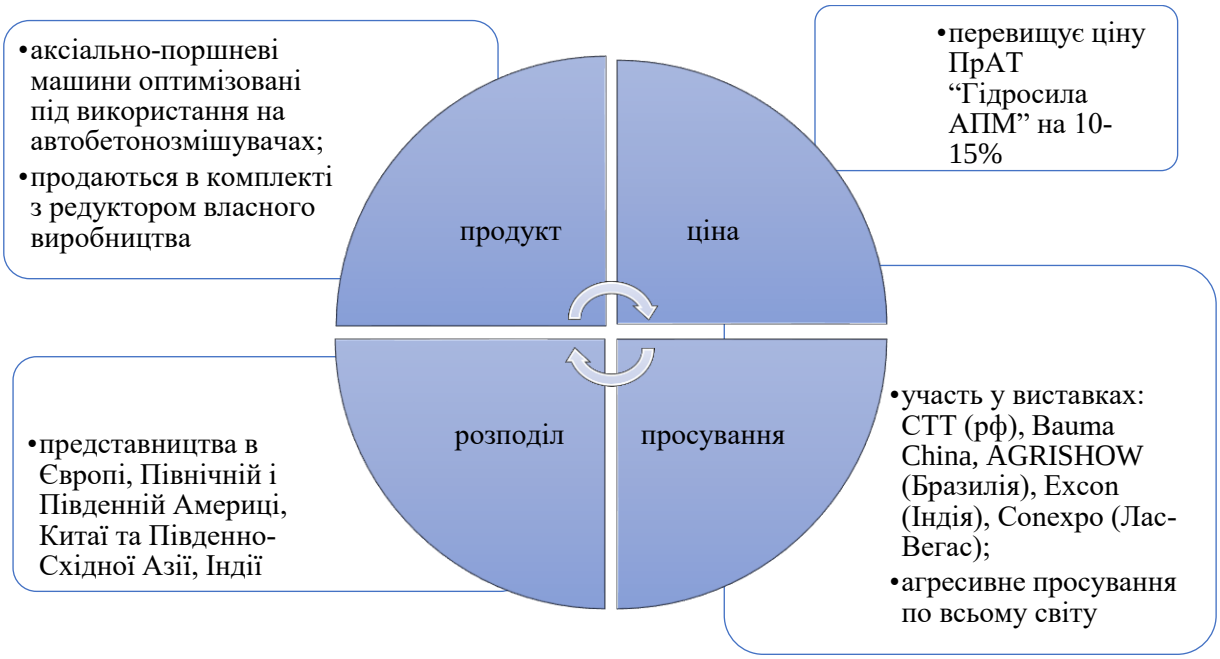


Рис 1. -Аналіз конкурента PMP Industries (Італія)

Аналіз конкурента Hytek (Китай). Компанія була заснована у 1984 році у місті Веньчжоу, Китай. Вона створила чотири основні виробничі бази в Шанхаї, Веньчжоу і Сянью. Компанія активно розвивається на ринку Китаю.

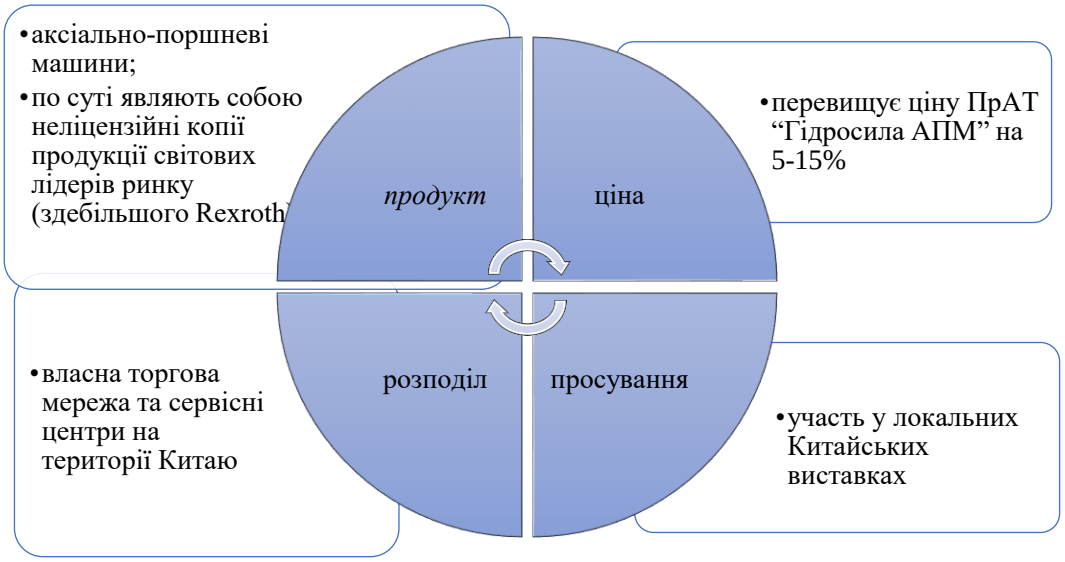


Рис 2. – Аналіз конкурента Hytek (Китай)

Продукція ПрАТ «Гідросила АПМ» позиціонується як перевірені часом рішення світових лідерів у галузі гідравліки, що підлягає модернізації згідно з вимогами клієнта та пропонується за конкурентоспроможною ціною.

Отже, управління конкурентоспроможність підприємства має спиратися на наступні сильні сторони: відома торгова марка на традиційних ринках; широка мережа продажу і сервісу; значні інвестиції в технічне переоснащення виробництв, зростання рівня технологій; наявність власної конструкторської служби (проектування та модернізація); повний цикл виробництва продукції (лиття, механічна обробка, термічна обробка, складання, випробування, фарбування, упаковка); продукт, що виробляється, відповідає умовам ринку.

УДК 657.37:005.914:504.06

Ходзицька В. В.,
кандидат економічних нау., доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

МЕЖІ ЗВІТУВАННЯ: РОЗКРИТТЯ ПРИНЦИПУ ЛАНЦЮГА ВАРТОСТІ В СТАНДАРТАХ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Європейські стандарти ESRS оновлюють підходи до сталого звітування. Сталий розвиток не тільки стає невід'ємною частиною корпоративного менеджменту, але і частиною обов'язкового нефінансового звітування. Відбувається постійна та стрімка зміна регуляторних вимог щодо нефінансової звітності задля всеосяжного релевантного сталого звітування. 2025 рік не став

виключенням. У Європейському Союзі вже набрала чинності Директива CSRD, метою якої є розкриття розширеної інформації про соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності суб'єктів господарювання. Господарюючі суб'єкти, що взаємодіють з європейськими корпораціями чи готуються до міжнародного фінансування вже використовують Європейські стандарти ESRS та глобальні IFRS S1 та S2, що суттєво змінюють підходи до сталого звітування, тому вкрай важливим є розуміння вимог щодо розкриття інформації зі сталого звітування.

Межі звітність є важливим аспектом у стандартах звітності зі сталого розвитку, є ознакою завершеності звітності, аналізом аспектів діяльності організації. Чітке визначення меж звітності сприяє достовірності, порівнянню та корисності висвітленої інформації.

Ланцюг вартості (Value chain) – це повний спектр діяльності, ресурсів і відносин, пов'язаних із бізнес- моделлю підприємства та зовнішнім середовищем, у якому працює господарюючий суб'єкт. Ланцюг вартості охоплює діяльність, ресурси та відносини, які використовує підприємство та на які покладається для створення своїх продуктів або послуг від планування до постачання, споживання та завершення терміну служби.

Ланцюг вартості включає суб'єктів, які знаходяться на початку(upstream) та після підприємства (downstream).Суб'єкти upstream надають продукти або послуги, які використовуються при виробництві продуктів або послуг суб'єкта господарювання. Відповідно суб'єкти downstream (клієнти, дистриб'ютори) отримують продукцію або послуги від господарюючого суб'єкта.

Згідно з ESRS-E підприємство має розкривати інформацію щодо викидів парникових газів та інших, пов'язаних з ними аспектів. Розрахунок показників викидів парникових газів проводиться в межах ланцюга створення вартості за наступними сферами:

Сфера 1: валовий обсяг викидів парникових газів забезпечує розуміння прямого впливу підприємства на зміну клімату та частку його загальних викидів парникових газів, які регулюються схемами торгівлі викидами:

- Викиди, пов'язані зі спалюванням палива в мобільних джерелах;
- Викиди, пов'язані зі спалюванням палива в стаціонарних джерелах;
- Викиди в результаті технологічних процесів;
- Викиди в наслідок втрат холодоагенту.

Сфера 2: валовий обсяг викидів парникових газів забезпечує розуміння непрямого впливу на зміну клімату, причинених спожитою підприємством енергією, незалежно від того, вона придбана чи отримана ззовні:

- Викиди, пов'язані з виробництвом придбаної електроенергії;

– Викиди, пов’язані з виробництвом придбаної теплової енергії;

– Викиди, пов’язані з виробництвом придбаної технологічної пари та холоду.

Сфера 3(upstream): валовий обсяг викидів парникових газів забезпечує розуміння викидів парникових газів, які відбуваються в ланцюгу створення вартості підприємства, окрім викидів за сферами 1 і 2:

– Придбані товари та послуги;

– Капітальні товари;

– Діяльність, пов’язана з паливом та енергетикою, не включена до сфер 1 та 2;

– Upstream- транспортування та дистрибуція;

– Поводження з відходами;

– Ділові поїздки;

– Доїзд працівників на роботу;

– Upstream-орендовані активи.

Сфера 3(downstream): валовий обсяг викидів парникових газів забезпечує розуміння викидів парникових газів, які відбуваються в ланцюгу створення вартості підприємства, окрім викидів за сферами 1 і 2:

– Downstream транспортування;

– Переробка реалізованої продукції;

– Використання реалізованої продукції;

– Поводження з реалізованими продуктами після закінчення їх використання;

– Downstream- орендовані активи;

– Франшизи;

– Інвестиції.

Таким чином, розкриття інформації про ланцюг вартості є важливим кроком для компаній, які прагнуть до сталого розвитку. Це дозволяє їм продемонструвати свою відповідальність, управляти ризиками та створювати цінність для всіх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. About COP28. (2023). https://www.cop28.com/en/ about-cop28

2. Al-Nawaiseh, H. N., Nawaiseh, M. E., Bader, A., Mubaset, Z. & Adel, A. (2023). Sustainability Reporting Adoption in Jordanian Listed Firms: Does Corporate Social Responsibility Matter? Studies in Big Data, (Vol. 136), (pp. 56–70). https://doi.org/10.1007/978-3- 031-42455-7_6

3. Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). https://surl.li/wqdixe

4. Annex 2 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). https://surl.lu/sjivsp

5. Barker, R. (2024). Get Ready for More Transparent Sustainability Reporting. MIT Sloan Management Review, 65(2), pp. 34–37

УДК 658.0:659.3

Цапро Д. О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Боднар О.В.,***
доктор економічних наук, ст.н.с.,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НЕЗАЛЕЖНОГО МЕДІА В УКРАЇНІ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, інформаційних війн та трансформації медіа-середовища незалежні засоби масової інформації відіграють ключову роль у формуванні стійкого демократичного суспільства. Проте перед ними постають численні виклики як економічного, так і політичного характеру. Особливо це актуально для українських медіа у період повномасштабної війни, коли якісна, достовірна і незалежна інформація є стратегічним ресурсом.

The Kyiv Independent (KI) – українське англомовне медіа, засноване в листопаді 2021 року [1; 2]. Видання швидко здобуло популярність, особливо після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну, ставши важливим джерелом інформації для міжнародної аудиторії.

Попри визнання та підтримку з боку світової спільноти, The Kyiv Independent може зіткнутись із серйозними викликами, пов’язаними із забезпеченням своєї довгострокової життєздатності. На даному етапі виникла гостра потреба у сталій бізнес-моделі, яка б забезпечувала фінансову незалежність із повним збереженням редакційної свободи. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання розробки ефективної, гнучкої стратегії забезпечення конкурентоспроможності The Kyiv Independent.

Дослідження свідчать, що з початком війни у березні 2022 року кількість відвідувань сайту The Kyiv Independent зросла вдвічі за свої звичайні показники та сягнула 10,9 мільйона. Завдяки оперативності, незалежності редакційної

політики та високій довірі з боку читачів, виданню вдалося перевершити показники відвідуваності й впливовості свого основного конкурента Kyiv Post, утвердившись як ключове джерело інформації про події в Україні для глобальної спільноти. На тлі посиленого інтересу англомовної аудиторії до подій в Україні, видання швидко реагувало на інформаційні запити, оперативно публікуючи важливі новини. До того ж, на його матеріали почали активно посилатися такі впливові медіа, як The Washington Post і Voice of America. Крім того, Twitter включив KI до переліку надійних джерел новин, що стосуються України [3].

Однак, не зважаючи на стрімкий зріст популярності медіа, основним питанням для The Kyiv Independent залишається забезпечення фінансової стійкості в умовах війни та післявоєнного періоду. Видання значною мірою покладається на краудфандингові кампанії та підтримку донорів. Зокрема, за перші 8 місяців свого існування KI залучило майже 3 млн дол. США, з яких 2 млн – пряма підтримка читачів через платформи Patreon та GoFundMe [3]. Така модель фінансування може бути нестабільною, особливо в перспективі завершення активних бойових дій, коли увага міжнародної спільноти до України може зменшитися.

Ключові аспекти недосконалості наявної бізнес-моделі:

1. Залежність від донорської підтримки: близько 90 % читачів KI походять із США та Європи, і їхня фінансова підтримка є критичною для функціонування видання. Проте, саме залежність безпосередньо від власних читачів робить медіа самостійним у питаннях редакційної політики.

2. Високі операційні витрати: штат медіа складається із 70 людей, переважно в Києві, кілька людей працюють в інших країнах, редакція налічує близько 40-45 осіб [4], що спричиняє значні витрати на заробітну плату, обладнання та інші операційні потреби.

3. Невизначеність післявоєнного періоду: після завершення війни можливе зниження інтересу міжнародної аудиторії до подій в Україні, що може серйозно вплинути на відвідуваність сайту та обсяги фінансової підтримки.

На нашу думку, для зміцнення позицій KI на міжнародному медіа-ринку та досягнення фінансової сталості доцільно впровадити комплексну стратегію, яка поєднує елементи диверсифікації доходів, розвитку бренду, інновацій у контенті та розширення партнерських зв’язків. Першим кроком має стати поступове розширення фокусу з висвітлення подій в Україні до створення глобального новинного контенту, зокрема зі США та Великої Британії, з урахуванням того, що більшість аудиторії походить саме з цих країн. Також, важливо зробити акцент на переході від донорсько-орієнтованої до гібридної бізнес-моделі, що включатиме декілька джерел надходжень: платні підписки із певними привілеями, рекламну монетизацію, спонсорські проєкти, а також

глибший розвиток власних інформаційних продуктів – подкастів, відео-контенту, аналітичних дайджестів тощо.

Особливу увагу слід приділити створенню ціннісної пропозиції для сегментованих аудиторій. Наприклад, для аналітичних центрів, університетів та дипломатичних структур можна пропонувати доступ до поглиблених аналітичних матеріалів за підпискою. Для ширшої аудиторії – запровадити мультиформатність, адаптуючи контент під мобільні платформи та соціальні мережі.

У післявоєнному контексті важливо не втратити набутий рівень видимості. Тому доцільно запровадити антикризове стратегічне планування, що передбачає адаптацію контентної політики відповідно до змін інтересів міжнародної аудиторії: від оперативних новин до глибоких історій, розслідувань, аналітики з тем сталого розвитку, прав людини, реконструкції країни тощо. Таким чином, The Kyiv Independent зможе не лише зберегти свою конкурентоспроможність, а й посилити роль як впливового незалежного медіа в епоху посткризового розвитку України.

Досвід The Kyiv Independent демонструє, що навіть в умовах надзвичайної нестабільності та високих інформаційних ризиків незалежне медіа може досягти міжнародного впливу, зберігаючи редакційну свободу та довіру аудиторії. Однак забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності вимагає стратегічного підходу, що базується на диверсифікації джерел фінансування, інноваційності контенту, розвитку сильного бренду та адаптивності до змінного глобального контексту.

Отже, розробка та впровадження гнучкої стратегії сталого розвитку дозволить The Kyiv Independent не лише зберегти позиції лідера серед українських англомовних медіа, а й забезпечити фінансову стійкість, посилити вплив на формування міжнародного інформаційного порядку денного та зробити внесок у побудову відкритого й демократичного суспільства в Україні.

Список використаних джерел

1. The Kyiv Independent. URL: https://kyivindependent.com/about/.

2. Звільнена команда Kyiv Post запустила нове медіа The Kyiv Independent. Hromadske, 22 листопада 2021 р. URL: https://surl.li/pjegdi

3. Гра на випередження. Молоде ЗМІ The Kyiv Independent залучило майже $3 млн. Чи працюватиме його бізнес-модель після війни. Forbes Ukraine, 29 серпня 2022 р. URL: https://surl.lu/lruwtb

4. How The Kyiv Independent is building a membership powerhouse – 9 questions for COO Zakhar Protsiuk. The Fix, 08 квітня 2025 р. URL: https://surl.li/ejawiy

УДК 338.45:339

Бабій О.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та
організації підприємницької діяльності
Царьов О. С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сьогодні одним з узагальнюючих показників діяльності підприємства є його вартість, збільшення якої свідчить про досягнення підприємством позитивних результатів, що задовольняють різні цілі груп інтересів. Крім того, результативне управління підприємством веде до зростання його доходів, вартості активів, що зрештою позначається на збільшенні вартості підприємства. Тому вартість підприємства є не лише метою різних груп інтересів, а й може бути використана як критерій результативності управління підприємством [1].

Формування вартості підприємства в умовах сталого розвитку – це процес визначення ринкової або економічної вартості компанії, враховуючи не лише фінансові результати, але й її екологічну, соціальну та управлінську складову. У рамках сталого розвитку особлива увага приділяється довгостроковій вигоді для підприємства, а також зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та суспільство.

Сталий розвиток – це концепція управління підприємством, яка в умовах складності та багатофакторності зовнішнього середовища, обмеженості природних ресурсів, зростання ролі людського потенціалу передбачає вплив на нарощування економічного потенціалу підприємства та рівень соціального розвитку з одночасним забезпеченням природозберігальних технологій [2, с. 137].

У Законі «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» зазначено, що с*талий розвиток* – це такий розвиток суспільства, за якого задоволення потреб теперішніх поколінь не повинно ставити під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби, для чого необхідне узгодження екологічних, економічних та соціальних складових розвитку [3].

Сталий розвиток передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних і екологічних чинників у діяльності підприємства. Це підхід, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі. Запровадження принципів сталого розвитку сприяє зростанню

нематеріальних активів (бренд, репутація, довіра інвесторів), що в результаті позитивно впливає на загальну вартість підприємства.

Інвестиційна привабливість підприємства є важливим чинником, що впливає на його ринкову вартість. Це концепція, яка визначає, наскільки вигідним є інвестувати в конкретне підприємство з точки зору потенційної фінансової віддачі, стабільності та ризиків. В умовах сталого розвитку інвестиційна привабливість підприємства може бути пов'язана не тільки з фінансовими показниками, а й з його соціальною, екологічною та управлінською відповідальністю.

Таким чином, сталий розвиток сприяє не тільки поліпшенню репутації підприємства, а й може бути важливим чинником підвищення його ринкової вартості, оскільки інвестори та споживачі все більше звертають увагу на соціальну та екологічну відповідальність бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Позняк С. В., Данильченко С. С. Управління вартістю та конкурентоспроможністю підприємства задля забезпечення його стійкого розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4611.

2. Степаненко Т.О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 136-141.

3. Закон «Про Концепцію переходу України до сталого розвитку» URL: www.kmu.gov.ua.

UDC 338.45:658.8

Chaikovska M. P.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing and Business Administration
Stoyanov V. M.,
Ph.D. student
Odesa I. I. Mechnikov National University

RESPONSIBLE MARKETING IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 5.0.

Industry 5.0 is a new stage in the evolution of industry that focuses on the integration of the human factor into automated and digital manufacturing processes, with an emphasis on ensuring sustainable development, social responsibility, and ethics. It differs from previous stages of industrialization by emphasizing the importance of interaction with society and the environment [1, p. 57]. At the same time, the development of Industry 5.0 is associated with new marketing challenges,

particularly the concept of responsible marketing. In this context, responsible marketing is viewed as a strategic approach that takes into account not only the economic interests of a company but also the social, ecological, and ethical aspects of interaction with consumers [2, p. 131]. Within the framework of Industry 5.0, companies must take responsibility for how their products or services impact the environment, society, and individuals. This means that brands should not only sell products but also contribute to positive changes in society and actively support sustainable development.

The relevance of this topic is due to the rapid development of digital technologies such as artificial intelligence (AI), big data analytics, the Internet of Things (IoT), blockchain, and others, especially in the field of online advertising campaigns. These technologies allow companies to better understand consumer needs, create more personalized marketing offers, conduct targeted advertising campaigns, and stimulate demand among their target audience [3, p. 142].

This increases the importance of responsible marketing, especially in the context of regulated industries, such as the production of tobacco and nicotine-containing products, whose activities are strictly regulated to protect the physical and financial well-being of the population. Despite existing regulatory restrictions, numerous methods of circumventing these restrictions in advertising practices allow companies to continue manipulating demand for their products. Therefore, an important component of responsible marketing is not only interaction with government regulations but also an understanding of the ethical aspects of consumer influence.

Companies operating in the tobacco sector employ a range of innovative approaches to stimulate demand, including brand development and integrating consumers into the ecosystem of digital platforms to create personalized marketing offers [4]. A well-known example is the IQOS brand [5], which, unlike traditional cigarettes, communicates its product not through smoking but through the device itself as an elite accessory. Using modern technologies, companies are able to collect large volumes of data about their consumers, which allows them to conduct targeted advertising campaigns with a high level of personalization, thus creating new ways to influence users' consciousness. Another example is the VELO brand [6], which offers nicotine-containing pouches as an alternative to traditional smoking. The company positions the product as a less harmful alternative to cigarettes, actively communicating this through global marketing campaigns. At the same time, the company refuses to increase the nicotine concentration in its product, despite having the technological capability to do so, which reflects an ethical approach to responsible marketing and consumption.

The need to integrate elements of responsible marketing into companies' strategic plans is especially critical in the context of omnichannelity and

personalization, which ensure more accurate mechanisms for data analysis, decision-making, and brand promotion. In formulating marketing strategies, companies should not only focus on economic indicators but also take into account the social consequences of the impact of their products, which should be the main guideline for ensuring sustainable development and ethical interaction with the public.

Responsible marketing in the context of Industry 5.0 is an important tool for achieving a balance between a company's economic goals and social responsibility. The inclusion of cutting-edge technologies, human potential, and ethical principles in marketing strategies helps not only to ensure the sustainable development of the business but also to create a positive impact on society. Therefore, companies striving to be competitive in the context of Industry 5.0 must consider not only financial benefits but also the ethical component, which is necessary for sustainable development and harmonious integration into modern society.

References:

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0. Technology for humanity. N. J., Wiley, 2021. 224 p

2. Chaikovska M.P. Digital marketing ecosystems and responsible innovations as a driver of sustainable development. Marketing and digital technologies: Collection of materials of the VI International Scientific and Practical Conference (September 26-37, 2024, Odesa Polytechnic University). Odesa: TES, 2024. P. 130-132.

3. Chaikovska M., Shkeda, O. Machine learning algorithm for an artificial neural network for building a model of managerial decision making when developing a marketing strategy. Marketing and Digital Technologies 7(2), 137–146 (2023).

4. Official website of the Philip Morris Ukraine, URL: https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us last, accessed 2025/04/04.

5. Official website of the IQOS brand, URL: https://surl.li/sdxohu.

6. Official website of the VELO brand, URL: https://surl.li/bsyegu.

УДК 658.5.338

Чернушевич Л.В.,
здобувач вищої освіти,
Поліський національний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ФРОГ»: СТРАТЕГІЧНО-ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ

Стратегічно-інноваційне управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі є одним із ключових напрямів забезпечення їхньої стійкості та ефективного функціонування в умовах високої динамічності сучасного ринку. ТОВ «Фрог», стикається з низкою викликів, зокрема

посиленням конкуренції, швидкими змінами вподобань споживачів, розвитком онлайн-торгівлі, впливом макроекономічних факторів та вимогами до сталого розвитку.

У науковій літературі висвітлюється важливість аналізу конкурентного середовища за допомогою таких методик, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, а також моделі п'яти сил Портера. У сучасному контексті дослідники також акцентують увагу на важливості використання CRM-систем, Big Data, AI-рішень для управління клієнтським досвідом, які суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні науковці активно вивчали питання конкурентоспроможності та інноваційні складові її формування для підприємств. Серед вітчизняних вчених цю тему досліджували: Балабанова Л. В., Діденко Є. О., Євтушенко Н. О., Кузьмін О. Є., М. І. Філіппов, Л. В. Назарова та інші. Зарубіжні дослідники, такі як Г. Армстронг, М. Портер, Ф. Котлер також внесли значний вклад у розвиток теорії та практики управління конкурентоспроможністю. Науковці вивчають діяльність підприємств в умовах конкуренції, здійснюють аналіз чинників, що мають вплив на конкурентоспроможність, а також пропонують інноваційні напрями щодо збереження та формування конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності, відповідно актуальність цього питання не знижується.

Проблема стратегічного інноваційного управління конкурентоспроможністю полягає в необхідності розробки та впровадження інноваційних управлінських рішень, які дозволять підприємству не лише підтримувати, а й підвищувати свої конкурентні позиції на ринку. Для цього необхідно враховувати як внутрішні чинники (структура витрат, ефективність логістики, управління персоналом), так і зовнішні (динаміка ринку, активність конкурентів, зміни у законодавстві).

ТОВ «Фрог» є яскравим прикладом успішного підприємства, що поєднує торгівлю пальним, продуктами харчування та ресторанний бізнес. Завдяки ефективній організації роботи, якісному сервісу та широкому асортименту товарів, підприємство займає стабільну позицію на ринку. У сучасних умовах, коли конкуренція постійно зростає, а потреби споживачів стають більш вибагливими, стратегічне управління конкурентоспроможністю стає ключовим елементом успіху компанії.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю полягає у довгостроковому плануванні, аналізі ринку та адаптації бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «Фрог» це не лише забезпечення високої якості продукції та послуг, а й створення унікальної цінності для клієнтів через інноваційні рішення, ефективність процесів і сильний бренд [2].

Одним із ключових викликів для ТОВ «Фрог» є необхідність утримувати лідерські позиції на тлі зростаючої конкуренції з боку інших роздрібних мереж, інтернет-магазинів та локальних гравців.

Стратегічні напрямки конкурентоспроможності:

1. Інновації та цифровізація – ТОВ «Фрог» активно впроваджує інноваційні технології, такі як мобільні додатки для замовлення товарів, автоматизація процесів у логістиці та аналітика споживчих даних. Це дозволяє компанії не лише підвищити якість обслуговування, а й краще розуміти потреби клієнтів.

2. Диференціація пропозицій - унікальний дизайн магазинів, спеціальні акції для лояльних клієнтів та широкий асортимент продуктів дозволяють виділитися серед конкурентів. Особливий акцент робиться на екологічних товарах, локальних виробниках та ексклюзивних продуктах.

3. Розвиток кадрового потенціалу - конкурентоспроможність компанії залежить від кваліфікації та мотивації її працівників. Досліджуване підприємство інвестує у навчання співробітників, створює можливості для кар'єрного зростання та підтримує корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та клієнтоцентричність.

4. Сталий розвиток - компанія інтегрує принципи сталого розвитку у свою стратегію: мінімізація впливу на довкілля, скорочення харчових відходів та впровадження екологічно безпечних рішень є важливими аспектами діяльності ТОВ «Фрог» [3, с. 21].

Одним із головних викликів є економічна нестабільність у країні, яка впливає на купівельну спроможність споживачів [1]. У відповідь на це ТОВ «Фрог» має адаптувати свої ціни, зберігаючи водночас якість та рівень обслуговування.

Перспективи компанії пов’язані з розширенням мережі, виходом на нові ринки та посиленням присутності в онлайн-просторі. Створення стратегічних альянсів із партнерами та впровадження нових бізнес-моделей, таких як швидка доставка або формати міні-маркетів, можуть стати рушіями подальшого зростання [4, с. 134].

Отже, ТОВ «Фрог» демонструє значний потенціал у забезпеченні своєї конкурентоспроможності на українському ринку роздрібної торгівлі. Успіх компанії зумовлений ефективним стратегічним управлінням, яке охоплює впровадження інноваційних технологій, диференціацію товарної пропозиції, розвиток кадрового потенціалу та інтеграцію принципів сталого розвитку. Підприємство вміло адаптується до викликів сучасного ринку, таких як зростаюча конкуренція та економічна нестабільність, шляхом оптимізації бізнес-моделі та посилення клієнтоцентричності. Перспективи розвитку компанії

полягають у впровадженні інноваційних підходів, а саме цифровізації, розширенні мережі та інтеграції інноваційних рішень для задоволення потреб сучасного споживача. Таким чином, зосередження на інноваційних підходах та ефективна реалізація намічених напрямків дозволять ТОВ «Фрог» утримати лідерські позиції на ринку та забезпечити довготривалий розвиток компанії.

Список використаних джерел:

1. Вараксіна О.В., Іщейкін Т.Є., Онупко О.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Держава та регіони. 2020, No 5 (116), С. 24-29.

2. Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьєва О.Г., Наконечна С.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. Вісник НТУ, № 1, 2020. С. 124-130.

3. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

4. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. Східна Європа: економіка, бізнес, управління. Видавничий дім «Гельветика» Випуск 6(33) 2021. С. 134-140.

УДК 005.21:351.77:364

Чуприна С.Л.,
асистент кафедри захисту України та безпеки життєдіяльності
Полтавський національний педагогічний університет
імені В. Г. Короленка

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ ДЕРЖАВИ

Рушійною силою трансформації соціальної сфери виступає стратегічне управління, яке визначає пріоритети, цілі та інструменти реалізації соціальної політики на всіх рівнях влади. Його застосування охоплює довгострокове планування фінансів, розробку програм модернізації соціальних установ і впровадження спеціалізованих проєктів.

Без цілісної стратегії, яка поєднує зусилля державних і місцевих інституцій, досягнення сталого соціального розвитку неможливе. У цьому контексті стратегічне планування виступає не просто управлінським інструментом, а фундаментом ефективної соціальної політики.

Завдяки стратегічному плануванню стає можливим налагодити ефективну взаємодію між органами державної влади та системою соціальної політики на

загальнодержавному й регіональному рівнях. У цьому процесі створюється раціональна модель управління соціальною сферою, здійснюється комплексна оцінка наявних ресурсів і забезпечується їх цільове використання відповідно до пріоритетів управлінської діяльності. Стратегічний підхід дозволяє розкрити потенціал соціальної сфери та системи її управління в контексті актуальних потреб суспільства. Водночас вдосконалюються механізми взаємодії між усіма управлінськими суб'єктами, впроваджуються сучасні інструменти прогнозування, аналітики, моніторингу та гнучкого коригування стратегій розвитку, що забезпечує адаптивність і ефективність змін [1].

Досягнення соціального ефекту через економічне зростання забезпечується завдяки використанню різних мультиплікаторів: інвестиційного, бюджетного та податкового, кожен із яких сприяє підвищенню доходів регіону залежно від відповідних фінансових стимулів. На цій основі формується стратегія соціального розвитку, яка спрямована на подолання бар'єрів і має адаптивний характер. Її ключові напрями включають: визнання соціальної сфери як повноцінного сегмента економіки; стимулювання концентрації населення у містах; розвиток ринку соціальних послуг через комерціалізацію [2].

Основними напрямами стратегічного планування у соціальній сфері є наступні:

– дослідження поточного стану соціальної сфери, виявлення основних проблем, потреб населення та оцінка ресурсних можливостей.

– формулювання довгострокових цілей розвитку соціальної сфери та визначення ключових напрямів, які потребують першочергової уваги.

– створення конкретних заходів, проєктів та ініціатив, спрямованих на досягнення визначених цілей з урахуванням ресурсів та строків реалізації.

– планування і розподіл фінансових, кадрових та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних завдань.

– відстеження ефективності реалізації стратегії, аналіз результатів і внесення необхідних змін для досягнення запланованих результатів.

Стратегічне планування дозволяє формувати чіткі пріоритети, визначати довгострокові цілі та обґрунтовувати напрямки розвитку соціальної політики держави. Планування охоплює аналіз потреб населення, оцінку ресурсів та прогнозування соціально-економічних змін та сприяє підвищенню ефективності бюджетного використання коштів. Важливою складовою є впровадження сучасних технологій моніторингу та коригування соціальної політики. Отже, застосування стратегічного підходу сприяє підвищенню рівня прозорості управлінських процесів і посиленню механізмів підзвітності у сфері надання

соціальних послуг, що призводить до зростання рівня соціального добробуту населення та зміцнення інституційної стійкості соціальної системи держави.

Список використаних джерел:

1. Ісаєва С. Дефінітивний вимір стратегічного планування розвитку соціальної сфери. Публічне управління і адміністрування, 2022 р., № 3 (77). URL https://surli.cc/oqpxkt

2. Матусяк С. Формування стратегії соціального розвитку регіону. URL http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2558

УДК 005.35:005.21

Шедько Д.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Корпоративне управління означає систему, за допомогою якої компанії спрямовуються та контролюються. Воно визначає розподіл прав і обов'язків між різними учасниками корпорації — такими як рада директорів, менеджери, акціонери та інші зацікавлені сторони — і встановлює правила та процедури ухвалення рішень щодо корпоративних питань. Таким чином, корпоративне управління забезпечує структуру, в рамках якої формуються цілі компанії, засоби для їх досягнення та механізми моніторингу результатів [1]

Одночасно зовні підприємства принципи корпоративного управління впливають на культуру взаємодію з клієнтами, партнерами та суспільством, як приклад – втілення принципів ESG (Environmental - навколишнє середовище, Social- соціальний аспект, Governance - управління). [1]

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом була підписана в 2014 році та набула чинності в 2017. Ключові напрямки угоди включають: формування зони вільної торгівлі, синхронізація законодавства України з законодавством ЄС, формат політичної та економічної інтеграції, реформи в сфері верховенство права, захист прав людини, боротьбу з корупцією та розвиток корпоративного управління. [2] Формування та розвиток корпоративного управління в ЄС формує та розвиває «Організація економічного співробітництва та розвитку» (англ. OECD), яка об'єднує декілька десятків країн – членів.

Особливості корпоративного управління обумовлені: сформованою вагомою долею підприємств після приватизації, коли ще не було вдосконалені корпоративні стандарти, високою долею державних підприємств а економіці

країни, формуванням та зростанням долі приватного сектору підприємств маючих корпоративну базу маленького та середнього бізнесу. Недосконаліть законодавства та вимог до корпоративного управління привело до відсутності стандартів та різних підходів в управлінні. Як результат: наявна відсутність прав захисту акціонерів, корпоративні конфлікти, відсутність прозорість діяльності та оцінки менеджменту. Все це впливає на інвестиційну привабливість підприємств в Україні, високу вартість залучення капіталу для розвитку підприємства та високий бар'єр виходу на ринки ЄС.

Слід наголосити, що Закон України «Про акціонерні товариства» сприяв оновленню стандартів корпоративного управління відповідно то вимог ЄС [7]. У додаток до загальних правил, зафіксованих законом, додаються додаткові вимоги. Наприклад, в банківському секторі діє низка додаткових вимоги до корпоративного управління, який регулює Національний Банк України [8].

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що вже є наявні зміни в корпоративному управлінні: проведено реформи, сформовано наглядові ради, переформатована система управління, введено інститути ризик-менеджменту, комплаенс, антикорупції на деяких підприємствах: АТ "Нафтогаз України" [3], АТ "Укрзалізниця" [4], АТ «Укроборонпром» [5], АТ «НАЕК «Енергоатом» [6] та інші. Зазначене підтверджує факти поступової трансформації корпоративного менеджменту.

Список використаних джерел

1. *Принципи корпоративного управління OECD, «G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023 URL: https://surl.li/whnvsy*
2. *Association Agreement between the European Union and its Member States, of the one part, and Ukraine, of the other part, Current consolidated version: 01/12/2023 URL: https://surl.lu/pztdrf*
3. *Офіціальний сайт АТ «Нафтогаз України» https://www.naftogaz.com/*
4. *Офіціальний сайт АТ «Укрзалізниця» https://www.uz.gov.ua/*
5. *Офіціальний сайт АТ «Укроборонпром» https://ukroboronprom.com.ua/*
6. *Офіціальний сайт АТ «НАЕК «Енергоатом» https://energoatom.com.ua/*
7. *Офіціальний сайт Верховної Ради України https://www.rada.gov.ua/*
8. *Офіціальний сайт Національного Банку України https://bank.gov.ua/*

УДК 338.9:339.94:658.5

Школьний О.О.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Уманський національний університет

ГЛОБАЛЬНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Поглиблення інтеграції країн світу та лібералізація господарського життя сприяли зменшенню регуляторних бар'єрів, пожвавленню руху факторів виробництва, забезпеченню технологічного прогресу в різних сферах, зокрема інформаційно-комунікативній діяльності, логістиці, торгівлі, транспортуванні та ін. Це дозволило транснаціональним компаніям повною мірою використовувати економічний ефект за рахунок масштабів та полегшило їх доступ до стратегічних маркетингових сегментів.

Нині спостерігається загострення екологічних проблем, що потребує значних перехідних витрат для глобальних компаній. Слід вказати на те, що амбіційні природоохоронні цілі повинні мати конкретне підґрунтя та відображатися у стратегічних планах. При цьому важливо враховувати такі умови щодо розвитку глобального стратегічного менеджменту [1]:

- компанії-лідери повинні ставити перед собою амбіційні цілі, які свідомо індукують продуктивну напругу між поточною реальністю та стратегічним баченням, що сприяє сталому розвитку глобальної організації;

- залучення зацікавлених сторін до процесу ідентифікації пріоритетів щодо сталого розвитку є ключовою умовою формування стратегічних рішень, які відповідають реальним потребам у соціальній, економічній і природоохоронній сферах;

- для досягнення високої ефективності глобального менеджменту важливо враховувати здобутки науки та очікування стейкхолдерів, оскільки це є ключовими факторами успіху;

- досягнення цілей сталого розвитку вимагає визначення послідовних завдань середнього рівня, які допоможуть досягати довгострокових результатів.

- необхідно посилювати динаміку процесів із залученням активних стейкхолдерів та поетапно розширювати їх участь відповідно до глобальної стратегії;

- з метою забезпечення масштабних системних перетворень важливо нарощування зусилля щодо формування умов сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку, ухвалені Організацією Об'єднаних Націй у 2015 році, орієнтовані на подолання бідності, досягнення добробуту людей та захист

планети. Поряд з цим, невизначеність щодо перспектив глобалізації зумовлена зростаючою взаємозалежністю держав, нерівномірністю розвитку економіки країн світу, поглибленням бідності окремих регіонів, неможливістю розв'язання проблеми світової продовольчої безпеки, негативним впливом підприємницької діяльності на навколишнє природне середовище та іншими чинниками.

Спроби відновлення політики протекціонізму є наслідком негативного впливу глобалізації на різні сфери суспільного життя. Нехтування змінами клімату негативно впливає як на імідж як окремих компаній, так і країн.

Підприємницька діяльність глобальних компаній, зокрема у сфері інвестицій, часто супроводжується зовнішніми ефектами [3]. Крім того, за умов розвитку транснаціонального бізнесу, коли продукція, вироблена в регіонах з нижчим рівнем вартості робочої сили, постачається в країни з високим рівнем доходів, з відповідним виокремленням процесів виробництва та дизайну товарів, спостерігається полегшення процесів дифузії технологічних рішень та відповідних продуктів інтелектуальної власності, що зумовлює суттєвий вплив на формування конкурентних переваг країн, які беруть участь у світогосподарських зв'язках [2].

Отже, негативні наслідки глобалізації призводять до використання регуляторних механізмів та залучення компенсаційних стратегій. Посилення протекційних заходів та зміна світового торговельного порядку зумовлює необхідність коригування механізмів стратегічного менеджменту, які залучають транснаціональні корпорації.

Амбіційні цілі глобальних компаній у природоохоронній сфері повинні мати конкретне підґрунтя, відображати інтереси стейкхолдерів і бути інтегрованими у стратегічні плани з метою їх успішної реалізації.

Список використаних джерел:

1. Isaacs, K., Jay, J., Gregory, J., & Olivetti, E. (2023). Set Ambitious but Realistic Environmental Goals. MIT Sloan Management Review, 65(2), 22-27.

2. Nazzaro M. Vance Slams Globalization for Hampering American Innovation. The Hill. March 18, 2025. URL: https://thehill.com/policy/technology/5200621-vance-trump-administration-tech/

3. Teece, D. J. (2022). A wider-aperture lens for global strategic management: The multinational enterprise in a bifurcated global economy. Global Strategy Journal, 12(3), 488-519.

УДК 658.8:005.52

Демчук З.О.,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Щеглова Є.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

АНТИКРИЗОВА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ПАНДЕМІЇ І ТРАДИЦІЙНИХ КРИЗ

Порівняння традиційних кризових явищ, пандемічної дестабілізації та кризових умов під час війни є важливим кроком для створення адаптивних маркетингових стратегій. Кожен з цих типів криз має свою унікальну природу, що визначає характер викликів для бізнесу, глибину впливу на економічне середовище та вимоги до швидкості й адаптивності стратегій.

Традиційні економічні кризи часто розвиваються поступово і дозволяють застосовувати підходи контрольованої адаптації. Натомість пандемії завдають глобальних і миттєвих потрясінь, що змушує бізнес швидко реагувати на зсуви в попиті, зміну каналів збуту та нові вимоги до комунікації.

Особливістю нинішньої воєнної кризи є її тривалість, багатофазність, високий рівень непередбачуваності та регіональна нерівномірність впливу. Бізнес стикається одночасно з логістичними перебоями, відтоком персоналу, змінами у законодавстві, падінням купівельної спроможності та значною макроекономічною непередбачуваністю. Таке поєднання загроз є безпрецедентним, що вимагає перегляду маркетингових підходів і напрацювання гнучких моделей управління.

Зіставлення різних типів криз у табл. 1 дозволить глибше зрозуміти, чи можуть стратегії та механізми, розроблені у відповідь на попередні кризи, бути корисними і адаптованими до умов війни. Це порівняння може допомогти бізнесу виявити схожі та відмінні риси кризових явищ, з’ясувати, які елементи вже перевірених антикризових стратегій можуть бути успішно використані, а які потребують кардинальних змін або доповнення.

Наявність спільних елементів серед цих криз відкриває можливості для взаємного застосування напрацьованих практик та інструментів:

По-перше, компанії, які під час попередніх криз встигли відпрацювати інструменти кризового маркетингу, сформували певну «кризову витривалість», і тепер мають кращі передумови для швидкої та гнучкої реакції та адаптації в умовах непередбачуваності.

Таблиця 1

Порівняння традиційної економічної кризи, пандемії та воєнного стану [1-3].

Критерій	Традиційна криза	Пандемія	Воєнна криза
Масштаб впливу	Локальний або системний, залежно від причин	Глобальний, одночасно охоплює всі галузі та регіони	Глобальний з міжнародними наслідками, значне обмеження внутрішнього ринку
Швидкість поширення	Повільне загострення після економічних проблем	Швидке і майже миттєве, потребує карантинного стримування	Хаотичний, залежить від перебігу бойових дій, непередбачуваний
Тривалість	Від кількох місяців до кількох років	Тривала, з невизначеним завершенням	Тривала з фазами загострення; неможливо спрогнозувати тривалість
Нестача робочої сили	Можлива через окремі економічні або галузеві чинники	Значна, через хворобу, ізоляцію, закриття бізнесу	Масова: мобілізація, евакуація, виїзд працівників, ризики для життя
Економічні наслідки	Зниження ВВП, інфляція, зростання безробіття	Погіршення показників, падіння зайнятості та доходів	Глибока рецесія, інфляція, зростання державних витрат
Адаптація бізнесу	Можливість часткової трансформації, інновацій	Перехід до онлайн, цифровізація, дистанційні послуги	Релокація, адаптація виробництва, нові логістичні моделі, оборонні інновації
Зміна споживчих вподобань	Зниження попиту на дорогі товари	Попит зміщується на товари першої необхідності	Орієнтація на базові потреби, зростання чутливості до цін і безпеки
Ланцюги постачань	Тимчасові перебої через локальні фактори	Глобальні збої внаслідок обмежень і закриття кордонів	Руйнування логістики, перебудова постачання, локалізація виробництва
Відновлення	Може тривати кілька років, залежно від глибини кризи	Повільне, секторальне, залежить від тривалості обмежень	Тривале, потребує фізичної відбудови та стабілізації економіки

По-друге, завдяки певним аналогіям досвід адаптації до пандемії може бути частково застосований в умовах військової кризи, особливо щодо швидких змін у комунікаційних стратегіях, перебудові логістики та ланцюгів постачань, цифровізації бізнес-процесів, адаптації до змін споживчих пріоритетів.

По-третє, український бізнес вже отримав певний досвід реагування на військові виклики з 2014 р. Нинішня ситуація, хоча й значно масштабніша і складніша, все ж дає можливість використовувати вже набутий досвід розробки базових антикризових стратегій адаптації в умовах воєнної нестабільності.

На основі аналізу можна стверджувати, що хоча природа та масштаб воєнної кризи є унікальними, певні антикризові підходи, сформовані в попередні періоди потрясінь, залишаються актуальними. Це насамперед гнучке реагування на зміни в поведінці споживачів, адаптація продуктового портфеля, спрощення комунікацій і фокус на базових потребах.

Моделі комунікації, логістики та продажів (цифрові канали, безконтактна взаємодія, дистанційне обслуговування), протестовані під час пандемії, можуть

бути використані й сьогодні при ускладненому доступі до інфраструктури. Разом з тим, підходи, які вважалися ефективними в попередні періоди, в умовах війни втрачають актуальність. Замість них пріоритетними стають короткострокові тактики з чітко вимірюваним ефектом.

Відбувається також трансформація емоційного виміру маркетингу. Війна загострила очікування суспільства щодо відкритості бізнесу, його соціальної відповідальності, підтримки місцевих громад, а також чутливість споживача до змісту комунікацій, їхньої щирості та етичності. Найгострішою проблемою в умовах війни залишається невизначеність та непередбачуваність. Вона вимагає короткострокового планування, постійного моніторингу ситуації, прийняття швидких рішень та обмежує можливості для довгострокового прогнозування і підвищує ризик невдачі. Таким чином, досвід минулих криз можна вважати фундаментом, проте не є універсальним рішенням. У нинішній ситуації він потребує переосмислення, доповнення та поєднання з новими підходами з урахуванням не лише ринкової, а й соціальної ролі бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43.

2. Лебедєва Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171.

3. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №70-71. С. 75-82.

УДК 005.96:316.42:005.32

Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Коновальчук А.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Управління неформальними організаціями має свої особливості, які відрізняють його від управління формальними структурами. Зокрема:

Відсутність формальної структури. Неформальні організації не мають чіткої ієрархії (а якщо вона є – вона не є формалізованою), або формальних правил. Це означає, що управлінські процеси не регулюються формальними документами, що може ускладнювати планування і контроль.

Натхнення та мотивація. В управлінні неформальними організаціями важливим є створення атмосфери довіри і підтримки. Мотивація членів такої організації часто ґрунтується на особистих стосунках, спільних інтересах та емоційних зв'язках, що потребує уваги з боку лідера. Зацікавленість в участі у такій організації не може бути удаваною, вона є виключно щирою та добровільною.

Гнучкість та адаптивність. Неформальні організації зазвичай є більш гнучкими та швидкими у прийнятті рішень, оскільки не обтяжені бюрократією. Це дозволяє їм швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптуватися до нових умов.

Неформальне лідерство. У неформальних організаціях роль лідера може бути неофіційною. Лідерство часто формується на основі особистих якостей, авторитету та здатності надихати інших, а не через призначення. Це потребує від керівника гнучкості та емоційного інтелекту. При цьому поняття лідерства за таких умов є доволі умовним, тимчасовим.

Комунікація. У неформальних організаціях комунікація зазвичай відбувається на неформальному рівні, що може призводити до більш відкритого обміну ідеями та інформацією. Однак, це також може призвести до плутанини та недомовленостей.

Соціальні зв'язки. Члени неформальних організацій часто мають тісні соціальні зв'язки, що може сприяти створенню підтримуючого середовища. Проте це також може призводити до конфліктів, якщо особисті стосунки впливають на робочі процеси.

Цінності та культура. Управління неформальними організаціями потребує усвідомлення і підтримки спільних цінностей і культури. Це допомагає підтримувати мотивацію та залученість членів до спільної мети.

Управління неформальними організаціями вимагає особливого підходу, орієнтованого на довіру, гнучкість та емоційні зв'язки між учасниками. Успіх у цьому контексті залежить від здатності лідера підтримувати ефективну комунікацію, створювати позитивну атмосферу і надихати членів на спільну діяльність. Отже, формальні/традиційні способи управління такою організацією не будуть ефективними, оскільки відсутня чітка регламентація обов'язків, прав і відповідальності її учасників, і тут є велике «непахане» поле для впровадження управлінських інновацій. Доволі часто така структура спроможна до саморегулювання в напряму координації дій різних учасників, визначення чисельності такої організації та визначенні цілей її діяльності.

СЕКЦІЯ 3.
ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

УДК 338.2

Андріїв П.О.
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Курило Л.І.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО СПЕЦІАЛІЗУЮТЬСЯ НА РОЗРОБКАХ ВІЙСЬКОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

Інноваційний потенціал підприємств оборонного сектору являє собою сукупність наявних та прихованих ресурсів і можливостей для розробки та впровадження нововведень у військовій сфері. За визначенням [1, с.170], інноваційний потенціал підприємства формується та реалізується під впливом циклічного розвитку макросередовища, що особливо важливо для військових підприємств, які функціонують в умовах мінливості зовнішніх загроз та викликів національній безпеці.

Структура інноваційного потенціалу підприємств оборонного сектору має певні особливості. Спираючись на класифікацію, запропоновану Швецем В.Я. та Дубєй Ю.В., можна виділити наступні компоненти [2, с.107]:

- науково-дослідний,
- інтелектуальний, фінансовий,
- виробничо-технічний,
- організаційно-управлінський та маркетинговий.

Однак для підприємств військового спрямування особливого значення набуває науково-дослідна компонента, який включає інноваційні можливості, пов'язані з наявністю інтелектуальної власності, станом лабораторної бази та випробувального обладнання, а також масштабами співробітництва з науково-дослідними інститутами та профільними організаціями.

Інтелектуальний компонент для підприємств військової галузі також має свою специфіку, оскільки вимагає висококваліфікованих кадрів з відповідним рівнем доступу до інформації та спеціальною підготовкою. Важливими показниками цього компонента є частка науково-технічних працівників у загальній чисельності персоналу, задіяних в інноваційних проектах, частка

працівників, які мають вищу освіту та наукові ступені, а також рівень їх навченості та готовності до підвищення кваліфікації.

На інноваційний потенціал підприємств оборонного сектору значний вплив мають зовнішні фактори, зокрема державна політика у сфері національної безпеки та оборони. Державна підтримка має вирішальне значення для розвитку таких підприємств, оскільки військові розробки часто вимагають значних фінансових інвестицій та тривалого часу на реалізацію.

Особливістю фінансування інноваційної діяльності підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, є значна роль державного бюджету та програм фінансування відповідних компаній. На відміну від звичайних промислових підприємств, де основним джерелом фінансування інновацій є власні кошти, для військових підприємств державне фінансування відіграє ключову роль. Це пов'язано зі стратегічним значенням таких підприємств для забезпечення національної безпеки.

Управління інноваційним потенціалом підприємств оборонного сектору має ряд особливостей. По-перше, варто враховувати узгодження з державною політикою у сфері національної безпеки та оборони. По-друге, важливою є специфіка військових розробок, які часто є таємними та вимагають особливих умов зберігання та використання інформації. По-третє, інноваційний потенціал має бути спрямованим на забезпечення технологічного лідерства в стратегічно важливих напрямках.

Для ефективного управління інноваційним потенціалом підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, можна використовувати алгоритм, запропонований Марченком В.М. та Цвіркуном А.С., який включає [3, с.414]:

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- визначення інноваційних цілей;
- оцінку потенціалу інноваційного розвитку;
- розробку інноваційної стратегії;
- розробку і реалізацію програми розвитку інноваційного потенціалу;
- оцінку досягнення поставлених цілей.

При цьому стратегічний аналіз зовнішнього середовища для підприємств оборонного сектору має включати аналіз геополітичної ситуації, оцінку рівня зовнішніх загроз та викликів національній безпеці, вивчення світових тенденцій у сфері військових технологій тощо. Визначення інноваційних цілей таких підприємств повинно базуватися на пріоритетах державної політики у сфері національної безпеки та оборони, а також на потребах збройних сил.

Розробка інноваційної стратегії підприємств оборонного сектору має базуватися на результатах оцінки їх інноваційного потенціалу та враховувати зовнішні виклики та загрози. Як зазначають Швець В.Я. та Дубєй Ю.В., можна

виділити чотири основні стратегії інноваційного розвитку: лідерства, наздоганяючого розвитку, запрошення іноземних фахівців та розробки інновацій подвійного призначення [2, с.111]. Для підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, особливо перспективною є стратегія розробки інновацій подвійного призначення, яка передбачає створення технологій, які можуть використовуватися як в оборонно-промисловому, так і в цивільному секторах економіки.

В сучасних умовах для підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, особливо актуальною є стратегія інноваційного лідерства, яка передбачає застосування нових технологій, нових моделей обладнання, організацію виробництва нових видів продукції. Реалізація цієї стратегії вимагає значних інвестицій у науково-дослідні роботи, але забезпечує технологічну перевагу, яка є критично важливою для національної безпеки.

Актуальним напрямком інноваційного розвитку підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, є створення високотехнологічних систем озброєння, засобів зв'язку та захисту, безпілотних літальних та наземних апаратів, систем радіоелектронної боротьби тощо. Особливу увагу слід приділяти розробкам у сфері кібербезпеки, які стають все більш важливими в умовах гібридних загроз.

Отже, управління інноваційним потенціалом підприємств, що спеціалізуються на військових розробках, є складним та багатоаспектним процесом, який вимагає комплексного підходу. Врахування специфіки оборонного сектору, зокрема стратегічного значення військових інновацій для національної безпеки та оборони, необхідності збереження державної таємниці, значної ролі державного фінансування, дозволить підвищити ефективність управління інноваційним потенціалом таких підприємств та забезпечити їх технологічне лідерство у стратегічно важливих напрямках.

Список використаних джерел:

1. Маслак О. І., Безручко О. О., Маслак М. В. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності // Економіка і організація управління. – 2014. – № 1 (17) – 2 (18). – С. 166-173.

2. Швець В. Я., Дубєй Ю. В. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств України // Economics Bulletin. – 2021. – №4. – С. 106-113.

3. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – №14. – С. 411-417.

4. Струніна Л.В., Струнін В.В. Структурні особливості розвитку інноваційної активності українських підприємств // Наукові праці НУХТ. – 2014. – Том 20. – С. 76.

5. Кавтиш О. П., Круш Н. П. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства // Сучасні проблеми економіки і підприємництво. – 2011. – Вип. 7. – С. 91-96.

УДК 330.341

Близнюк А.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку транспортного підприємства необхідно постійно вдосконалювати виробничі процеси та впроваджувати новітні технології. Ключовим фактором досягнення цих цілей є інвестиційно-інноваційна діяльність, яка визначає конкурентні позиції компанії, рівень її ефективності та здатність адаптуватися до сучасних викликів. Важливим завданням є розробка стратегії інвестування та впровадження інноваційних рішень, які сприяють розвитку підприємств транспортно-логістичного сектору, підвищення їхньої продуктивності та зміцнення позицій на ринку [1].

Основними учасниками інноваційної діяльності в транспортному секторі є транспортні компанії, розробники технологічних рішень, постачальники обладнання, а також організації, що забезпечують кадровий та фінансовий ресурс. Їхня взаємодія змінює якість впровадження нових технологій і зниження витрат на транспортні послуги. Успіх інноваційних проєктів залишається від комплексного підходу, що враховує як технологічні аспекти, так і рівень організаційної готовності до їх реалізації. Ключовим фактором є ступінь підготовки персоналу: впровадження передових логістичних систем, автоматизованого керування транспортом або альтернативних видів палива потребує висококваліфікованих фахівців, здатних адаптуватися до нових умов.

Додатково, важливою умовою прискорення інноваційних процесів є підвищення прозорості управління та ефективності оцінки впливу нових технологій на загальну продуктивність підприємства. Особливо це стосується оптимізації витрат, екологічної складової та покращення сервісу. Таким чином, стратегічне планування та моніторинг ефективності є невід’ємною частиною

інноваційного розвитку транспортної галузі. Особливо це актуально для фінансових інститутів. Новий бізнес з автоматизації має починатися з розв'язання двох проблем: надання якісних транспортних послуг (своєчасне доставлення пасажирів і забезпечення високої безпеки вантажів, безпека і комфорт пасажирського транспорту) і зниження вартості надання транспортних послуг.

Отже, діяльність автотранспортних компаній повинна бути спрямована на вдосконалення планування транспортних операцій і зниження експлуатаційних витрат. Інноваційними методами підвищення ефективності транспортної системи та інфраструктури в Україні є впровадження логістичних систем для проектування та контролю пасажирських перевезень, модернізації обладнання, управління життєвими ресурсами нових продуктів, а також розвитку нових напрямків транспортно-орієнтованої діяльності. Крім того, використання передових методів управління є першим чинником для оптимізації процесів у транспортному секторі. Відповідальна система управління потоками допомагає скоротити час у дорозі і знизити експлуатаційні та капітальні витрати. Системи відповідального управління потоками також використовуються у сфері інформаційних і фінансових послуг споживачам. Процес проєктування відіграє важливу роль у технічному обслуговуванні нерухомого майна: сучасне виробництво, ремонт, відновлення вузлів та інших компонентів, розширення терміну служби, довговічності.

Інноваційні та організаційно-фінансові підходи охоплюють фінансові механізми і методи, спрямовані на покращення управління транспортною інфраструктурою, а також на використання сучасних розробок для її розвитку. Включають також хід і план відбору варіантів господарського вживання транспортної інфраструктури, рекомендації щодо покращення управління послугами транспортної інфраструктури, а також використання інтелектуальних систем управління на транспорті. Дані методи допомагають збільшенню транспортної доступності.

Сучасні підходи до вирішення національних транспортних проблем передбачають удосконалення матеріально-технічної бази, підвищення ефективності фінансового управління та вибір оптимальних джерел фінансування для інвестицій у розвиток транспортної галузі країни.

Оцінка результатів діяльності автотранспортних підприємств часто допускає зображення, що демонструють унікальні витрати компаній на НДДКР. Також має широке застосування програма розвитку ТАТ, або "час до впровадження", – це показник, який використовується для оцінки того, наскільки швидко новий продукт або технологія будуть прийняті ринком. Він визначає

період часу, протягом якого споживачі або користувачі починають використовувати новий продукт або технологію після його випуску.

Для створення нових робочих місць необхідні додаткові внутрішні і зовнішні витрати. З цією метою для визначення економічної життєздатності нових компаній треба аналізувати їх життєздатність в цілому. Ключем до обґрунтування техніко-економічних показників будь-якої нової компанії є результат – поточна чиста вартість, що порівнюється з необхідними витратами і визнана основою успіху виняткового проєкту.

Досягнення певних переваг в інноваційній діяльності вимагає доступу до великої кількості знань та ресурсів, які виражаються термінами "наука та техніка". Виробництво таких знань є визначальним аспектом інноваційного процесу, але воно не обходиться лише дослідницькими установами. У більшості країн саме транспортні підприємства мають стимули та структури для інновацій, де головна мета проявляється у розробці та впровадження нових технологій і рішень для досягнення конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Хаєцька О.П., Коваль О.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111

УДК 005.342:005.7:658

Большая О.В.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Економічні зміни вимагають від підприємств здатності адаптуватися та забезпечувати сталий розвиток в умовах постійних зовнішніх змін. Йдеться про високий рівень конкуренції, нестабільність попиту та пропозиції, свободу цінового регулювання тощо. Це зумовлює впровадження системного підходу до організації роботи: оптимізацію управлінської структури відповідно до поділу праці, чіткого визначення функцій, розмежування повноважень та встановлення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень. Для збереження конкурентних позицій в умовах стрімкої ринкової динаміки підприємства змушені впроваджувати сучасні управлінські інновації: гнучкі методології (Agile, Scrum), управління змінами, цифровий менеджмент, інклюзивність та

різноманітність, дизайн-мислення (Design Thinking), підхід до управління на основі даних (Data-Driven Management), сталий розвиток іеко-інновації, емпатійне лідерство [1].

Активне застосування технологій штучного інтелекту відкриває нові можливості для обґрунтованого стратегічного планування завдяки використанню передбачувальної аналітики. Становлення дистанційних і змішаних форматів праці потребує впровадження інноваційних механізмів управління розподіленими командами, організаційна культура орієнтована на підтримку творчого потенціалу та ініціативності персоналу організації. Важливою складовою ефективного управління є системний підхід до трансформаційних процесів, що забезпечує результативне впровадження змін. Сучасні організації все частіше інтегрують принципи екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у свої стратегічні орієнтири. Інноваційні управлінські практики є основою стійкої конкурентної переваги. Організації, які динамічно реагують на зміни та впроваджують новітні підходи, демонструють високу адаптивність у змінному ринковому середовищі.

Управління організаційними змінами ґрунтується на системному аналізі, що охоплює оцінку поточного стану, стратегічне планування, узгодження управлінських рівнів, залучення персоналу, впровадження технологій та розвиток культури інновацій. Визначення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх чинників, є базою для формування ефективних змінних стратегій.

При реалізації ESG-підходів підприємство забезпечує інтеграцію міжнародних стандартів сталого розвитку у внутрішні процеси: розробляє відповідні нормативні документи, впроваджує екологічні та соціальні стандарти, аналізує ключові показники ESG-діяльності, готує звітність і підтримує комунікацію зі стейкхолдерами для міжфункціональної взаємодії та зворотного зв’язку [2].

Отже, інноваційні підходи у сфері управління охоплюють автоматизацію процесів, використання аналітики даних та розвиток креативного мислення в команді та нових форматів лідерства. Завдяки таким підходам підприємство здатне створювати стійкі переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. Актуальні питання економічних наук, 2025. (7). URL : https://surl.li/aikzfc

2. Пшик, Б.; Лапішко, З.; Богів, Р. (2023).Сучасні напрями управління esg-активністю підприємств – шлях до забезпечення сталого розвитку. URL : http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/926

УДК 330.322:378-057.875

Карий О.І.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій,
Бохонко І.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ НАМІРИ СТУДЕНТІВ І СТУДЕНТОК ЕКОНОМІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Підприємництво є основним фактором економічного зростання, яке стимулює інновації, створює робочі місця та підвищує соціально-економічний розвиток. У молодіжному середовищі, зокрема серед студентів економічних спеціальностей, підприємницькі наміри відіграють важливу роль у формуванні майбутньої економічної поведінки. Вищі навчальні заклади мають прагнути надати студентам якісну освіту для їх успішної підготовки до майбутньої професійної діяльності та формування гармонійно розвиненої, особистісно зрілої та соціально активної особистості, здатної забезпечити сталий розвиток соціальних систем (Halkiv L., Ziemiański P., 2024). Проте в українському контексті проблематика підприємницький намірів студентів залишається недостатньо дослідженою.

Дослідження проводилося в рамках міжнародного проекту SEAS та охопило в Україні 250 студентів спеціальностей «Менеджмент», «Маркетинг» та «Економіка» на першому рівні вищої освіти. У структурі вибірки було 60% чоловіків (n = 150) і 40% жінок (n = 100).

Середній рівень підприємницьких намірів студентів становив 4,2 за п’ятибальною шкалою, де 5 найвищий бал, а 1 - найнижчий.

Чоловіки демонструють вищий рівень підприємницьких намірів, особливо в готовності докладати зусиль для створення власного бізнесу (середній бал — 4,4 для чоловіків проти 4,0 для жінок) (рис. 1). Ці результати в цілому співпадають з іншими дослідженнями (Santos et al., 2021; Лісовська Л., 2023) і пояснюються соціокультурними факторами, такими як гендерні стереотипи та очікування, зокрема що чоловіки є більш терпимими до ризику. Жінки демонструють меншу готовність бути підприємцями, що, на думку Ferreira et al. (2022), може бути зумовлена меншим доступом до ресурсів (фінансування, нетворкінг) і стереотипами про жіночі ролі в суспільстві.

Цікаво, що гендерні розбіжності найбільше виражені в студентів спеціальності «Менеджмент», де відповіді чоловіків формують середній бал на

рівні 4,4, а відповіді жінок — 4,1. Тому перспективними є подальші дослідження відмінностей підприємницьких намірів серед студентів однієї галузі знань.

Список використаних джерел:

1. Halkiv, L., & Ziemiański, P. (2024). Paid work activity and entrepreneurial cognitions of students: Evidence from European emerging economies. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 16(2), 273–287. https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0291

2. Santos, G., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2021). Women entrepreneurs: The role of self-efficacy and fear of failure. International Journal of Gender and Entrepreneurship, 13(2), 142–160.

3. Лісовська Л. (2023). Гендерна рівність у місцевому самоврядуванні: теоретико-методологічний аспект. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління", Vol. 7, No. 2, 91-101. https://doi.org/10.23939/semi2023.02.091

4. Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ratten, V. (2022). Entrepreneurial ecosystems and gender: A comparative study. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 14(5), 789–811.

УДК 004.8:339.137.2

Волошин А.В.,
PhD Economics, старший викладач
кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КРАЇНИ

У сучасному світі стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), стає ключовим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності країн на глобальній арені. ШІ вже не є лише інструментом автоматизації процесів — він трансформує економіки, переосмислює моделі ведення бізнесу, змінює ринок праці та відкриває нові можливості для сталого розвитку. Країни, які успішно впроваджують ШІ у стратегічні сектори, включаючи промисловість, медицину, освіту, безпеку та державне управління, отримують вагому конкурентну перевагу.

Очікується, що до 2030 року ШІ додасть $15,7 трильйона до світової економіки, значна частина з яких припаде на ринки, що розвиваються. Цей прогноз підкреслює значний потенціал ШІ саме для країн, що перебувають на шляху розвитку, адже технології можуть стати рушієм змін у тих секторах, де традиційно існували перешкоди для зростання.

У країнах, що розвиваються, технології штучного інтелекту здатні сприяти усуненню хронічних обмежень економічного зростання, зокрема інфраструктурної нестачі та фінансової недоступності для широких верств населення. Однак впровадження ШІ супроводжується низкою суттєвих викликів, які не можна ігнорувати.

Таблиця 1

Виклики впровадження ШІ

Ключові виклики	Приклади успішних ініціатив
Високе енергоспоживання та екологічний вплив	Програми передової енергетики для живлення дата-центрів: Співпраця між дата-центрами та енергетичними компаніями для впровадження стійких джерел енергії, таких як вітер, сонце або ядерна енергія, з метою задоволення високих енергетичних потреб для обчислень. Розробка енергоефективних моделей ШІ: Організації доповнюють великі моделі меншими, орієнтованими на конкретні сектори, які навчені на вузьких наборах даних для оптимізації енергоспоживання під час навчання великих мовних моделей. Оптимізація енергоспоживання за допомогою ШІ: Використання ШІ для управління енергоспоживанням шляхом прогнозування моделей споживання, визначення потреб та автоматизації розподілу.
Необхідність значних інвестицій	Регіональне спільне використання інфраструктури ШІ: Потужності дата-центрів спільно використовуються між країнами через регіональні кластери та масиви. Інвестиційні стимули для приватного сектору: Уряди впроваджують податкові пільги, фінансові гранти та створюють сприятливе середовище (завдяки національним стратегіям ШІ, регуляторним реформам, розвитку потенціалу тощо).
Небезпечні та нестійкі ланцюги постачання ШІ	Національні кластери ШІ: Уряди сприяють розвитку кластерів, які забезпечують дослідження, розробку та виробництво критично важливого обладнання для ШІ на національному рівні. Хмарні ресурси ШІ: Співпраця з місцевими технологічними компаніями та глобальними лідерами хмарної інфраструктури сприяє створенню довірених національних суверенних хмар.
Зростаючий цифровий розрив	Партнерства з мережевими провайдерами: У деяких країнах вже забезпечується доступ до нових високошвидкісних і повноцінних інтернет-мереж, таких як супутникові сузір'я, або відбувається співпраця з телеком-провайдерами для розгортання мобільного інтернету.
Висока вартість поточного покоління інтернет-пристроїв	Програми субсидування пристроїв: Субсидовані недорогі пристрої та доступ до мережі сприяють включенню до цифрового середовища малозабезпечених груп. Недорогі пристрої з ШІ-оптимізацією: Співпраця з технологічними компаніями та неурядовими організаціями забезпечує широке поширення доступу до пристроїв для важливих випадків використання ШІ.

Штучний інтелект поступово стає визначальним фактором глобальної економічної динаміки та суттєво впливає на конкурентоспроможність країн.

Його ефективне впровадження може забезпечити не лише зростання продуктивності, але й стати рушієм структурних змін в економіці.

У цьому контексті розробка національних і регіональних стратегій у сфері ШІ виступає основою для забезпечення цілеспрямованого та сталого розвитку технологій. Такі стратегії дозволяють адаптувати глобальні технологічні тренди до локальних потреб і потенціалу, а також сприяють формуванню сприятливого регуляторного, інфраструктурного та освітнього середовища. Не менш важливою є багатостороння взаємодія на глобальному та національному рівнях**.** Співпраця між урядами, приватним сектором, академічною спільнотою та громадянським суспільством є необхідною умовою для досягнення ефективного та етичного використання ШІ. Таке партнерство дозволяє об'єднувати ресурси, ділитися знаннями та формувати інклюзивну цифрову екосистему, що здатна відповісти на сучасні виклики. Отже, інтеграція ШІ в економічні процеси вимагає системного підходу, орієнтованого на довгострокову перспективу, інституційну узгодженість і гнучкість у реагуванні на технологічні зміни. Тільки в такому разі країни зможуть використати повний потенціал штучного інтелекту для підвищення своєї конкурентоспроможності на світовій арені.

Список використаних джерел:

1. Ріхтер, Ф.-Ю. Штучний інтелект і ринки, що розвиваються / Ф.-Ю. Ріхтер // Project Syndicate. *– 2020. – URL: https://surl.li/rrlzmn*

2. World Economic Forum. A Blueprint for Intelligent Economies: A Framework for Accelerating Economic Transformation with Artificial Intelligence Geneva: World Economic Forum, 2023. — 33 с. URL: https://surl.lu/wwpwos

3. EU's competitiveness and economic growth through AI // The European Files. *– [б. м.], 2020. URL: https://surl.li/mvnftj*

УДК 005.342:658.012.12:005.21

Гаврилюк О. О.,
здобувач вищої освіти,
Романченко Н. В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг сучасних підприємств, оскільки саме завдяки

ефективному управлінню інноваціями компанії можуть забезпечити собі стабільний розвиток, підвищення продуктивності та вихід на нові ринки. У сучасних умовах жорсткої конкуренції успіх підприємства значною мірою залежить від здатності адаптуватися до швидких змін у технологіях, запитах споживачів і глобальній економічній кон'юнктурі. Саме інноваційний менеджмент дозволяє створювати унікальні продукти, оптимізувати бізнес-процеси, зменшувати витрати та підвищувати ефективність роботи підприємства.

Одним із головних аспектів впровадження інноваційного менеджменту є розробка та реалізація стратегій інноваційного розвитку, які передбачають використання новітніх технологій, впровадження сучасних методів організації праці та управління, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення [3]. Важливе значення має створення сприятливого середовища для інновацій, що включає підтримку креативності працівників, мотивацію до генерування нових ідей і надання ресурсів для їх реалізації.

Ключовими факторами ефективного інноваційного менеджменту є дослідження та розробки (R&D), використання сучасних інформаційних технологій, залучення висококваліфікованих спеціалістів та встановлення партнерських відносин із науковими установами та стартапами [4, с. 346-349]. Наприклад, компанії, що активно інвестують у R&D, отримують змогу розробляти унікальні продукти та технології, які дозволяють їм виходити на лідируючі позиції в галузі.

Окрім технологічних інновацій, важливу роль відіграють управлінські інновації, які передбачають запровадження нових підходів до управління бізнесом, зміни в корпоративній структурі та розробку ефективних моделей взаємодії між різними підрозділами компанії. Застосування гнучких управлінських методів, зокрема Agile та Lean, сприяє прискоренню реакції підприємств на ринкові зміни та забезпечує ефективніше використання ресурсів [1, с. 291]. Її основні принципи включають виявлення та усунення непотрібних елементів, підвищення ефективності діяльності та покращення якості продукції чи послуг.

Вагому роль у сфері управління також відіграють такі методики: Scrum, Kanban і Six Sigma. Метод Scrum є підходом до керування проєктами, що базується на суворому дотриманні встановлених правил. Для реалізації даного підходу формуються Scrum-команди, які складаються з фахівців різних напрямів, що забезпечує можливість вирішення завдань будь-якої складності. Методологія Kanban у проєктному менеджменті передбачає створення безперервного потоку завдань та їх ефективне виконання завдяки оптимізації робочих процесів команди. Ключовим аспектом цього підходу є чітке

нормування робочого навантаження [2, с. 71–73]. Методологія Six Sigma є підходом у сфері менеджменту, спрямованим на оптимізацію виробничих процесів та мінімізацію дефектів. Типова формула методу управління проєктами Six Sigma: плануй – роби – перевір – виправ.

Не менш важливим аспектом є маркетингові інновації, які допомагають компаніям знаходити нові способи просування своїх товарів і послуг, ефективніше взаємодіяти зі споживачами та формувати лояльність клієнтів. Використання цифрового маркетингу, аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє компаніям краще розуміти потреби споживачів та адаптувати свої пропозиції відповідно до їхніх очікувань.

Інноваційний менеджмент також сприяє підвищенню операційної ефективності підприємств шляхом автоматизації бізнес-процесів, впровадження нових методів виробництва та використання екологічно чистих технологій. До прикладу, впровадження роботизованих технологій та штучного інтелекту сприяє зниженню виробничих витрат, покращенню якості продукції та прискоренню процесу її створення [4, с. 346-349].

Отже, інноваційний менеджмент є важливим інструментом формування конкурентних переваг сучасних підприємств, він забезпечує розвиток компаній, підвищує їхню ефективність та дозволяє їм зберігати лідерські позиції на ринку. Завдяки впровадженню інновацій компанії отримують можливість швидше адаптуватися до змін, пропонувати унікальні продукти та послуги, оптимізувати внутрішні процеси та ефективніше працювати зі споживачами, що у підсумку сприяє їхньому довгостроковому успіху.

Список використаних джерел:

1. Бучнєв М., Руденко В. Методи управління організаційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємств. Економічний простір. 2024. № 191. С. 290-295.

2. Заставнюк Л. Сучасні методи управління проєктами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. 2021. С. 71-73.

3. Таранич О.В., Бурківська Т.О. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. Менеджмент. Економіка та суспільство. 2024. № 69. 7 с.

4. Тімченко О.Д., Баламут Г.С. Сучасні методи управління проектами. Трансформація обліку та бізнес-консалтингу в умовах невизначеності: сучасні тренди, виклики, міжнародний досвід. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 8 листопада 2024 р. Держ. Біотехн. ун-т. Харків: ДБТУ, 2024. С. 346-349.

УДК 656.2:005.342:330.341.1

Гейко К.Є.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Вареник В.М.,***
кандидат економічних наук, доцент,
Університет імені Альфреда Нобеля

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ДОСЯГНЕННЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАХОДИ.

В умовах глобальних викликів та інтенсивної конкуренції інноваційна діяльність стає визначальним фактором підвищення ефективності системи управління підприємством. Для підприємств галузі залізничного транспорту, зокрема АТ «Укрзалізниця», впровадження інновацій є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в контексті євроінтеграційних процесів та зростаючої конкуренції на ринку транспортних послуг.

Аналіз діяльності АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки виявив прямий позитивний зв'язок між інтенсивністю інноваційної діяльності та фінансово-економічними результатами, зокрема значне зростання інноваційних інвестицій у 2023 році (на 37% до 11,5 млрд грн) супроводжувалося підвищенням ефективності (зниження експлуатаційних витрат на 15%, споживання енергоресурсів на 12%, зростання продуктивності праці на 38,6%) та досягненням чистого прибутку в 5,04 млрд грн після збиткового 2022 року; інновації охопили оновлення рухомого складу (придбання локомотивів, модернізація вагонів), інфраструктуру (реконструкція колій і станцій, системи безпеки, інтермодальні термінали), цифровізацію (ERP-система, онлайн-сервіси, автоматизація) та енергоефективність (зниження споживання електроенергії, модернізація опалення, LED-освітлення).

Незважаючи на позитивні результати, ефективність інноваційної діяльності АТ «Укрзалізниця» стримується обмеженістю фінансових ресурсів для повномасштабної модернізації (особливо з огляду на значний знос основних фондів), складністю адаптації нових технологій до існуючої інфраструктури, недостатньою кваліфікацією персоналу, бюрократичними перешкодами та нерівномірністю впровадження інновацій (переважно у великих транспортних вузлах); першочерговими заходами для покращення ситуації є створення корпоративного центру інновацій для системного управління проектами та співпраці з науковими установами, впровадження системи управління інноваціями з KPI, а також розробка механізмів мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

Для успішного впровадження інновацій необхідний розвиток інноваційних компетенцій персоналу через безперервне навчання новим технологіям, стажування у провідних компаніях та розвиток цифрових навичок, включаючи тренінги з інноваційного менеджменту для керівництва. В умовах зростання цін на енергоресурси та екологічних вимог важливим є фокусування на енергоефективних (рекуперація енергії, модернізація рухомого складу, альтернативні джерела) та екологічних рішеннях, а також прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів (інтелектуальні системи управління, IoT, аналіз великих даних) для підвищення ефективності управління, прозорості та оперативності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить отримати комплекс позитивних результатів: підвищення конкурентоспроможності АТ «Укрзалізниця» на ринку залізничних послуг, зростання ефективності використання ресурсів, покращення якості обслуговування пасажирів та вантажовідправників, зниження негативного впливу на навколишнє середовище, оптимізацію управлінських процесів. Це, в свою чергу, сприятиме забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів та жорсткої конкуренції на ринку транспортних послуг.

Таким чином, інноваційна діяльність є ключовим фактором підвищення ефективності системи управління АТ «Укрзалізниця». Впровадження інновацій у всі сфери діяльності підприємства дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість послуг, знизити операційні витрати та забезпечити конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг. Систематичний підхід до управління інноваціями, розвиток інноваційної культури та фокусування на пріоритетних напрямках інноваційного розвитку є необхідними умовами успішної трансформації системи управління підприємством відповідно до вимог сучасного бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Полякова О.М., Шраменко О.В. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. №71. С. 60-71.

2. Консолідована фінансова звітність АТ «Укрзалізниця» за 2020-2023 роки. URL: https://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/

3. Бойко В.В. Економіка підприємств України: підручник. Київ: Кондор, 2023. 392 с.

4. Войтов І.М., Дикань В.Л. Економіка залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 324 с.

5. Економіка та управління підприємствами залізничного транспорту: колективна монографія / за ред. В.Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 318 с.

6. Зайцева І.Ю. Фінансовий аналіз діяльності підприємств транспорту: підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 252 с.

7. Кірдіна О.Г. Економіка залізничного транспорту: навч. посіб. Харків: УкрДУЗТ, 2023. 280 с.

8. Мельник Т.С. Економічна діагностика підприємств транспорту: підручник. Київ: Кондор, 2022. 388 с.

9. Офіційний сайт АТ «Укрзалізниця». URL: https://www.uz.gov.ua

10. Стратегія АТ «Укрзалізниця» на 2022-2026 роки. URL: https://www.uz.gov.ua

УДК 658.8.334

Дивак В.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри комп'ютерних наук та інформаційних систем,
Якіна Н.О.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ З ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО

Торгівля в інтернеті активно розвивається протягом багатьох років, тож для українців купувати товари на онлайн-платформах не є новизною. Завдяки багатьом технологічним змінам та інноваціям електронна комерція набуває різноманітних форм та має безліч нових способів зацікавити споживача. Останні роки стали справжнім викликом для української інтернет-торгівлі, але також великим стимулом для подальших покращень.

Повномасштабне вторгнення нанесло тяжкий удар по всім галузях української економіки. Проблеми з логістикою через постійні обстріли та окупацію міст; масові виїзди українців за кордон; зміна поведінки споживачів; руйнування складів інтернет–магазинів – кожен невід'ємний елемент електронної торгівлі був пошкоджений. Досвід Rozetka підтверджує серйозний вплив повномасштабного вторгнення на торгівлю: за словами власника компанії В. Чечоткіна, щомісячний оборот Rozetka впав з 4 млрд до 23 млн грн за перші три тижні бойових дій. Компанія не могла обробляти замовлення через близьку лінію фронту, а точки видачі та магазини розграбовувалися і знищувалися окупантами. Незважаючи на такі суттєві труднощі, підприємці у сфері електронної комерції змогли відновити та навіть покращити об'єми роботи вже у травні 2022 року. Так, на кінець травня Rozetka відновила роботу 200 з 270

точок видачі по всій країні, а до роботи повернулася половина співробітників з восьмитисячної команди, яка була до війни [1]. Це пов'язано з стабілізацією ситуації у столиці та містах поруч, а також прийняттям проблеми в країні громадянами: люди, які мають можливість, повертаються додому, паніка зменшується, попит зростає і торгівля відновлюється.

Тож як розвивалася електронна торгівля протягом 2023-2024 років? Неабиякий вплив на торгівлю завжди мало правильне використання нових технологій. В сучасній електронній комерції велику роль відіграє комунікація з споживачами через соціальні мережі. Вдалим прикладом такого підходу може стати Tesla. Ця компанія не витрачає абсолютно ніяких коштів на рекламу в соцмережах, адже власник, Ілон Маск, чудово знає, чим захопити аудиторію. Жарти, вірусні відео та звичайні коментарі Маска під публікаціями інших – все це напряму впливає на популярність його автомобілів та бажання користувачів платформ придбати їх [2]. Також важливою тенденцією в українській електронній торгівлі став розвиток логістики: таким чином відома всім Нова пошта відкрила ще більше відділень за кордоном: Молдова, Польща, Литва, Чехія та багато інших [3]. І хоча спричинене таке активне розширення пошти через масові виїзди українців за кордон, все таки це дає вагомий поштовх для українських підприємців розвивати комунікацію з іноземцями, пропонуючи та легко надсилаючи їм свій товар.

У 2025 році українська електронна комерція продовжує свій активний розвиток, а запровадження нових технологій позитивно впливає на комунікацію між продавцями та покупцями. Наголосити хочеться на використанні штучного інтелекту, який дедалі частіше впроваджують у діяльність відомих нам компаній. Наприклад, чат-боти є однією з демонстрацій, як штучний інтелект вже працює на користь підприємств. Укрпошта, Нова пошта, пошта Meest – у кожної з компаній ми можемо відстежувати посилку, дізнатися умови відправки, знайти найближчі відділення або прочитати про тарифи за допомогою їхнього додатка або під час спілкування з чат-ботом, де вже є готові опції, поміж яких можна обрати потрібну [4]. Це приклади великих відомих компаній, проте є безліч маленьких інтернет-магазинів, які тільки починають свій шлях і вже користуються подібними технологіями задля оптимізації роботи.

Незважаючи на великі перешкоди у сфері торгівлі в інтернеті, українські підприємці адаптуються під сформовані війною умови, під звички споживачів, які зазнали змін через воєнні події, а також під світові тенденції. Робота у сфері електронної торгівлі не тільки приносить прибуток для підприємців, але також розвиває українське підприємництво в цілому, тестуючи нові способи просування продуктів та послуг, шукаючи нові шляхи для комунікації з споживачами. Постійний розвиток – ключ до успіху.

Список використаних джерел:

1. E-commerce живий? Що відбувається з онлайн-продажами в Україні під час війни URL: https://surl.li/hmdlgp

2. Зламати бізнес-модель: як Tesla стала найбільш швидкозростаючим брендом у світі. URL: https://surl.li/tbfujo

3. Нова пошта у світі. URL: https://surl.li/lekykg

4. *Як війна вплинула на інтернет-магазини України: статистика 2021–2024. URL: https://shop-express.ua/ukr/blog/ecommerce-research-trends-insights/*

UDC 330.15

Didkovska L. I.,
PhD in Economic Sciences, Senior Researcher,
Senior Researcher of Department of the forms and methods of management in the agro-food complex, Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine

INNOVATIVE TRENDS FOR OVERCOMING THE WATER CRISIS

Before the full-scale invasion, Ukraine used over 6 billion cubic meters of water annually, with 66% allocated for industrial needs, 16.5% for sanitary and hygiene purposes, and 16% for irrigation. The war has led to a critical reduction in water consumption, particularly in the hydro-reclamation sector, where water use dropped by 80% between 2021 and 2023. The destruction of the Kakhovka Hydroelectric Power Plant (HPP) dam effectively eliminated irrigation in Kherson, Zaporizhzhya, and parts of Mykolaiv regions. Moreover, in 2021, the volume of irrigation water used in Kherson region alone was twice as high as the total irrigation water consumption across Ukraine in 2022–2023. Only Cherkasy region saw a 45% increase in irrigation water use (Table 1).

Table 1

Dynamics of water resource utilization in Ukraine, mln.m^3

	2021	*2022*	*2023*	*2023/2021, %*
Used fresh water	6161.3	3401.3	3576.5	58.0
Used fresh water for irrigation	970.5	143.2	192.3	19.8
Dnipropetrovsk	21.3	21.6	14.7	69.0
Zaporizhzhya	89.5	2.7	1.5	1.7
Mykolayiv	53.6	4.7	36.8	68.7
Odesa	107.1	73.0	89.8	83.8
Poltava	10.5	5.7	6.8	64.8
Kherson	648.4	0.9	0.3	0.0
Cherkasy	18.3	22.0	26.6	145.4

Source: Own calculations based on the data [1].

Reviving the reclamation sector based on resource-efficient principles is undoubtedly a promising component of Ukraine's agricultural intensification and efficiency improvement.

A study of global experiences in addressing water scarcity and optimizing water use in agriculture has revealed various strategies and technologies aimed at enhancing water efficiency, reducing losses, and adapting to climate change. The implementation of advanced technologies and the use of artificial intelligence (AI) play a key role in effective water management, helping to optimize its use and prevent shortages. The most common innovative trends include:

- Digitalization and the adoption of innovative technologies – deployment of smart water management systems (AI, IoT, and Big Data), nanotechnologies, soil moisture sensors, real-time flood detection and alert systems, as well as alternative energy sources and energy-efficient pumping equipment;
- Implementation of efficient irrigation methods – subsurface drip irrigation, precision irrigation systems, and closed-type water supply networks;
- Climate change adaptation – transitioning to drought-resistant crops, developing vertical farming, using hydrofilm, and considering the Water Footprint concept, including crop rotation adjustments and reducing consumption of water-intensive products;
- Soil moisture conservation – minimal tillage, mulching, use of water-absorbing fertilizers, and agroforestry;
- Utilization of alternative water sources – desalination (including reverse osmosis and wave energy applications), reuse of treated wastewater for irrigation, and rainwater harvesting;
- Enhancing political and economic mechanisms – implementation of scientifically grounded water pricing to encourage water conservation, subsidies and support for water-saving technologies, basin-based water resource management, and sustainable water use practices [2, 3].

The adoption of these practices will help mitigate the risks of natural disasters, promote rational use of natural resources, and create a resilient water supply system adapted to modern challenges and the country's needs. Therefore, solving the issue of water scarcity lies in implementing innovative water-saving solutions, including in the agri-food sector.

References:

1. *State Agency of Water Resources of Ukraine. URL: https://surl.li/ucypml*
2. *StartUs Insights (2024). Explore the Top 10 Irrigation Industry Trends in 2024. URL: https://surl.li/stfpwm*
3. *3. StartUs Insights (2024). Top 8 Water Management Trends & Innovations in 2025. URL: https://surl.li/xdlrgo*

УДК 338.43:332.13: 334.722

Додон О.Д.,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та поведінкової економіки,
Донецький національний університет імені Василя Стуса,
Соколюк І.Ю.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
провідний інженер відділу ринкових механізмів і структур,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Аграрний сектор є ключовою складовою економіки України, так як забезпечує не лише продовольчу безпеку, але й робочі місця для значної частини населення, особливо у період війни. Водночас сільські території наразі зіштовхуються із проблемами, що полягають у депопуляції, низькому рівні зайнятості, екологічних викликах та недостатності підтримки малого бізнесу на селі.

Соціальне підприємництво є інноваційною моделлю ведення бізнесу, яка поєднує економічну ефективність з вирішенням соціально значущих проблем [1]. В аграрному секторі основним завданням є сприяння розвитку сільських громад, створення робочих місць, підвищення рівня життя населення та впровадження екологічно чистих технологій.

Соціальне підприємництво – це бізнес-модель, яка об'єднує комерційну діяльність із соціальною місією, де отриманий прибуток реінвестується у розвиток громади, підтримку соціально вразливих груп, екологічні ініціативи [1]. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), соціальне підприємництво відіграє важливу роль у формуванні сталого розвитку та економічної рівноваги [2]. Основні характеристики соціального підприємництва подані на рис.1.:

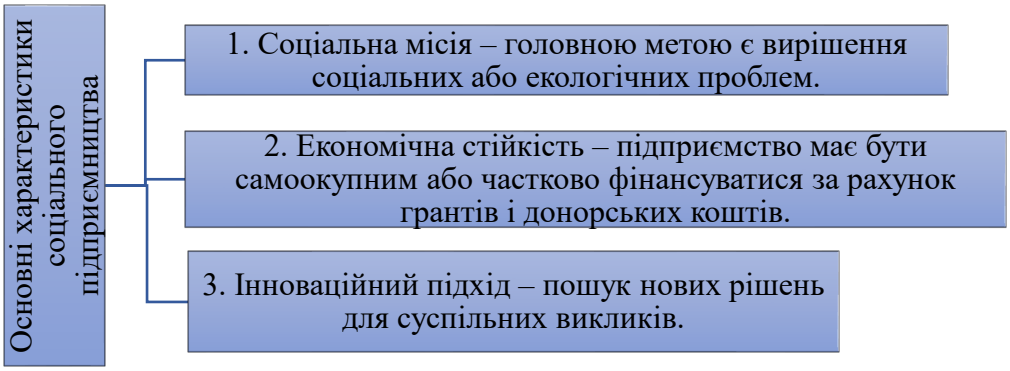


Рис. 1 – Основні характеристики соціального підприємництва

У сучасному світі існує кілька основних моделей соціального підприємництва, що узагальнено на рис.2.:

Моделі соціального підприємництва			
Кооперативи – об'єднання дрібних фермерів, які спільно вирощують, переробляють та продають продукцію;	Підприємства соціальної адаптації – бізнеси, що працевлаштовують соціально вразливі групи населення;	Агроекологічні стартапи – підприємства, які використовують інноваційні методи ведення фермерства (органічне землеробство, гідропоніка тощо);	Благодійні підприємства – організації, які фінансують соціальні ініціативи через прибуткову діяльність.

Рис. 2 – Основні моделі соціального підприємництва у світі

Розвиток соціального підприємництва в аграрному секторі в умовах кризових явищ має позитивний вплив. Так як сприяє збільшенню рівня зайнятості у сільських громадах, розвитку органічного землеробства та використанню екологічно чистих методів виробництва. Окремим та перспективним напрямом розвитку є підтримка локальних фермерів через кооперативні об'єднання. І самий основний вплив у період повоєнного відновлення - це звісно ж підвищення рівня соціального забезпечення (наприклад, спрямування частини прибутку на соціальні програми).

Інновації в соціальному підприємництві аграрного сектору можуть реалізуватись за декількома напрями, що тісно взаємодіють та переплітаються між собою для досягнення кращого синергічного ефекту (рис.3).

Рис. 3 – Інноваційні ініціативи соціального підприємництва в агросфері

Не дивлячись на перспективність розвитку даного виду підприємництва в аграрній сфері, на сьогодні залишається ряд перешкод (викликів). Насамперед , це: фінансові виклики – відсутність доступних кредитних ресурсів для розвитку

соціальних стартапів; недосконаліть та відсутність законодавчої бази – в Україні соціальне підприємництво ще не має чітко визначеного правового статусу [3]; недостатня державна підтримка – брак податкових пільг та грантових програм.

Проте, не дивлячись на вище окреслені перешкоди, розвиток соціального підприємництва в аграрному секторі є перспективним напрямом через: запровадження державних програм підтримки соціального підприємництва; популяризацію соціального підприємництва через освітні ініціативи та бізнес-інкубатори; розвиток партнерства із міжнародними організаціями для залучення грантового фінансування; підтримку кооперативного руху як ефективної форми соціального підприємництва в аграрному секторі.

Отже, соціальне підприємництво в аграрному секторі є важливим чинником сталого розвитку сільських територій, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та екологічну безпеку. Його подальший розвиток потребує підтримки з боку держави, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О. В. Соціальне підприємництво: світові моделі та українські реалії / О. В. Гавриш. – Київ: КНЕУ, 2020. – 245 с.

2. OECD. Social Entrepreneurship and Innovation in Rural Regions. – Paris: OECD Publishing, 2018. – 205 p.

3. Закон України «Про соціальне підприємництво» (проєкт). URL: https://rada.gov.ua.

УДК 330.341.1:069.63:334.7:005

Жежуха В.Й.,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник директора ННІ економіки і менеджменту,
Брославський В.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СМАРТ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

За останні десятиліття поняття стабільного розвитку (ще поширений термін «сталого», але він стосується незмінного, тому не описує дане поняття) набуло ключового значення, актуальної тематики для наукового і практичного дослідження серед глобального співтовариства. Проблематиці «смарт

спеціалізації» (SMART-спеціалізації) у зовнішньоекономічній діяльності як стратегічному напрямку стабільного розвивання присвятили свої наукові дослідження значна кількість фахівців, зокрема, варто виділити наступних з них: Алєксєєва О. [7], Бердоус С. [7], Возняк Г.В. [1], Грига В.Ю. [2], Дубинський Г.П. [3], Єгоров І.Ю. [6], Завербний А.С. [4; 5], Залізна Л.В. [4], Когут А.Л. [13], Ляшенко В.І. [12], Мазур К. [7, с. 112-118], Олешко А.А. [8], Підоричева І.Ю. [12], Ровнягін О.В. [8], Родченко В.Б. [6], Сенченко В.В. [10], Сторонянська І.З. [9], Снігова О.Ю. [11], Трач М.Я. [4], Шаровський Я.О. [5], Шацька З.Я. [8; 13], Антонюк В.П. [12], Швець Н. [14, с. 30-50] та інших.

Враховуючи відносну новизну даного поняття зустрічаються різні підходи щодо його трактування. Найбільш повним та конкретизованим визначенням сутності смарт спеціалізації виступає наступне – це «зосередження на власних конкурентоспроможних силах, реалістичних потенціалах зростання, що підтримуються критичною масою діяльності, підприємницькими ресурсами» [12; 13]. Активне застосування інформаційно-комунікаційних технологій у всіх бізнесових сферах є суттєвим важелем для підвищення рівня ефективності суспільного виробництва, відповідно, рівня якості життя. Це відбувається завдяки реалізації знаннєво-містких, «розумних» технологічних укладів.

Смарт-спеціалізація соціально-економічних систем супроводжується насиченням інформаційно-комунікаційних технологій. Це стосується всіх сфер діяльності: веб, штучний інтелект, великі дані, бізнес-аналітика, Інтернет речей, блокчейн, розподілені реєстри, розумні контракти, хмарні обчислення, адитивні технології, віртуальна/доповнена реальність, цифрове управління відносинами із клієнтами, інтерфейс програмування застосунків), геоінформаційні системи тощо [6, с. 122-123]. Підхід смарт-спеціалізації дозволяє ідентифікувати галузі економіки, які мають інноваційний потенціал, побудувати взаємовигідне партнерство для їх розвивання дозволяючи конкретному регіону посилити його рівень конкурентоспроможності. Він є одним із сучасних інструментів національного, регіонального розвитку, сприяє інтенсифікуванню інноваційних процесів задля стабільного зростання економіки [7, с. 113].

Перевагами смарт спеціалізації для регіонів виступають наступні [7, с. 112-118]: розвивання ефективності шляхом виокремлення регіональних конкурентних переваг, підсилення підприємницьких можливостей, розкриття інноваційних потенціалів регіонів, прискорення інноваційного трансформування, покращення інвестиційного клімату регіону (відповідно й держави), розширення можливостей залучення коштів держпрограм, грантових тощо, підвищення експортних можливостей регіонів, регіональне економічне зростання [7, с. 112-118] тощо.

Окрім зазначених переваг концепції смарт спеціалізації (смарт спеціалізування) у нашій країні є одним із важливих напрямків виконання (реалізування) положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Це важливо для інтегрування регіонів України до світових, зокрема європейських, торгівельних потоків зі широким співробітництвом, конкурентним ринком, де постійно відбувається інноваційне трансформування. Реалізація смарт спеціалізацій стане ефективними інструментом для майбутнього повоєнного економічного відновлення України, зокрема забезпечуючи трансформаційний ефект задля модернізування вітчизняної промисловості за умов впливу Індустрії 4.0.

Список використаних джерел:

1. Возняк Г.В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. Регіональна економіка. № 2. 2021. С. 27-36.

2. Грига В.Ю. Зарубіжна практика впровадження «розумної спеціалізації» та можливості її застосування в Україні. Економіка і прогнозування. 2019. № 2. С. 138-153.

3. Дубинський Г.П. Стратегія розумної спеціалізації для України. Соціальна економіка. 2017. Вип. 53 (1). С. 59-68.

4. Завербний А.С., Залізна Л.В., Трач М.Я. Діджиталізація як важливий фактор формування конкурентоспроможності експортно-орієнтованого підприємства: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2024. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3560

5. Завербний А.С., Шаровський Я.О. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євроінтегрування: виклики і перспективи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (12). 2024. С. 48-56.

6. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України: колективна монографія. Єгоров І.Ю., Родченко В.Б. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України». Харків. 2021. 168 с.

7. Мазур К., Алєксєєва О., Бердоус С. Smart-спеціалізація як стратегічний чинник розвитку підприємництва. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. 1 (10). С. 112-118.

8. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. SMART-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10286

9. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І.З. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.

10. Сенченко В.В. «Смарт-спеціалізація» – концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. Наукові перспективи. № 10(40) 2023. С. 482-497.

11. Снігова О.Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. Економіка України. 2018. 8 (681). С. 75-87.

12. Формування інституційного середовища модернізації економіки старопромислових регіонів України: монографія. Ляшенко В.І., Підоричева І.Ю., Антонюк В.П. ін.; НАН України, Ін-т ек-ки пром-сті. Київ. 2022. 472 с.

13. Шацька З.Я., Когут А.Л. Інноваційне відновлення промислового комплексу України на засадах стратегії смарт-спеціалізації. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 6 (265). С. 12-17.

14. Швець Н. Розвиток концепції смарт-спеціалізації: теоретичні аспекти. Управління економікою: теоретичні аспекти. Літопис Чумаченка: збірник наукових праць. Інститут економіки промисловості НАН України. Київ. 2022. С. 30-50.

15. Smart Specialisation Platform. URL: https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/what-we-do.

UDC 330.341.1:658.011.4:005.94

Zherlitsyn Dmytro,
Doctor of Economics,
University of National and World Economy,
Researcher

SME INNOVATION THROUGH SCIENTIFIC ENTREPRENEURSHIP HUBS: MODEL AND PRACTICES INSIGHTS

In the context of post-crisis recovery and increasing global competitiveness, the role of scientific entrepreneurship ecosystems becomes vital for the sustainable development of small and medium-sized enterprises (SMEs). This study explores the conceptual model, implementation practices, and strategic relevance of Scientific Entrepreneurship Hubs (SciEntHubs) as intermediary platforms that foster technology transfer, digital transformation, and innovation-led growth among SMEs. The SciEntHub model is an interdisciplinary support platform combining academic research, innovation brokerage, entrepreneurial mentoring, and digital ecosystem integration.

The SciEntHub framework operationalizes a systemic approach to SME innovation by integrating four interdependent pillars, each addressing critical gaps in the science-to-market pipeline. Strategic foresight and needs assessment leverage

participatory methodologies to align academic research agendas with SME priorities, a process grounded in absorptive capacity theory [2]. By identifying sector-specific innovation barriers, such as manufacturing SMEs' lag in adopting innovation and digital technologies, the framework mitigates asymmetric information flows, a systemic issue in fragmented innovation ecosystems [1]. Innovation Brokerage underscores SciEntHub's function as a knowledge intermediary, facilitating SME-academia collaborations that transcend traditional linear technology transfer models [3]. The co-creation of prototypes reflects a shift toward open innovation paradigms, where value arises from bidirectional knowledge flows rather than unidirectional commercialization.

Digital and entrepreneurial skills support integrates blended learning and mentoring to address capability gaps that hinder SME digital transformation. For example, a ReBeCA mentoring model [5] aligns with behavioral innovation theory, emphasizing iterative, context-sensitive interventions to overcome resistance to technological adoption. By fostering digital literacy and investor readiness, the model may bridge the digital gap in moderate-innovation regions [4], illustrating how adaptive capacity-building can counteract path dependencies in SME innovation trajectories.

The ERA Talent EURAXESS Startup projects [6] reveal the framework's capacity to enhance SME participation in transnational R&D networks. This aligns with the "innovation leverage" concept, where intermediary platforms amplify researchers' and SMEs' access to the European knowledge pools. The rise in joint patents, particularly in biotech and clean energy, signals a transition toward ambidextrous innovation, combining incremental improvements with exploratory research, a critical capability for SMEs in sustainability-driven markets [7].

SciEntHubs addresses the gap between research and the market by providing operational tools, adaptive mentoring models, and facilitation of EU-wide knowledge flows. The model aligns with the Horizon Europe and Digital Europe strategies and can serve as a blueprint for regional innovation platforms [6].

Therefore, the Scientific Entrepreneurship Hubs represent a scalable and integrative mechanism to accelerate SMEs' digital and innovation transformation, especially in moderate- and low-innovation EU regions. Their development requires strong interinstitutional cooperation, policy support, and long-term funding mechanisms.

In conclusion, SciEntHubs represent more than just a procedural toolkit; they embody a paradigm shift toward inclusive, ecosystem-driven innovation. This model accelerates SMEs' innovations and digital transformation by bridging institutional, spatial, and behavioral divides. As global competitiveness increasingly relies on agility

in knowledge translation, SciEntHubs provide a replicable blueprint for empowering SMEs as co-architects of sustainable, innovation-led economies.

References:

1. Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. Research Policy, 43*(7), 1097–1108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015*

2. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. http://dx.doi.org/10.2307/2393553*

3. Koottatep, T.; Sukavejworakit, K.; Virasa, T. Roadmap for Innovators in the Process of Innovation for Development. Sustainability 2021, 13, 84. https://doi.org/10.3390/su13010084

4. OECD. (2021). Digital transformation in SMEs. https://surl.li/vgsczh

5. ReBeCA. (n.a.). Researchers beyond academia mentoring programme by EURAXESS. *European Commission. https://surl.li/dckmjq*

6. Startup Hub. (n.a.) EURAXESS Startup Hub. European Commission. https://www.euraxess.rs/serbia/euraxess-startup-hub-digital-toolkit

7. Zherlitsyn, D.; Kolarov, K.; Rekova, N. (2025) Digital Transformation in the EU: Bibliometric Analysis and Digital Economy Trends Highlights. Digital, 5, 1. https://doi.org/10.3390/digital5010001

УДК 339.1:005.2

Іваненко В. В.
здобувач вищої освіти,
Могилова М.М.
доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЗВИТОК АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ В УМОВАХ КРИЗ

В управлінні підприємствами надзвичайно важливо враховувати зовнішнє бізнес-середовище, зокрема фактор економічних коливань, до якого особливо чутливою є автомобільна галузь. Економічні кризи, політична нестабільність, зміни валютних курсів, глобальні пандемії та інші несприятливі умови безпосередньо впливають на обсяги виробництва і продажів, що має визначальне значення для обґрунтування управлінських рішень [1, 2]. В контексті цього ефективний менеджмент потребує ґрунтовного дослідження ринку у взаємозв’язку із загальноекономічними процесами.

Автомобільний ринок України, інтегрований у глобальні процеси, чітко демонструє кореляцію з міжнародними економічними трендами, реагуючи на кризові прояви у світовій і вітчизняній економіці. Кризи рельєфно позначаються на продажах автомобілів, а це, в свою чергу, на обсягах їх виробництва, що підтверджують дані як світового, так і українського автомобільного ринку.

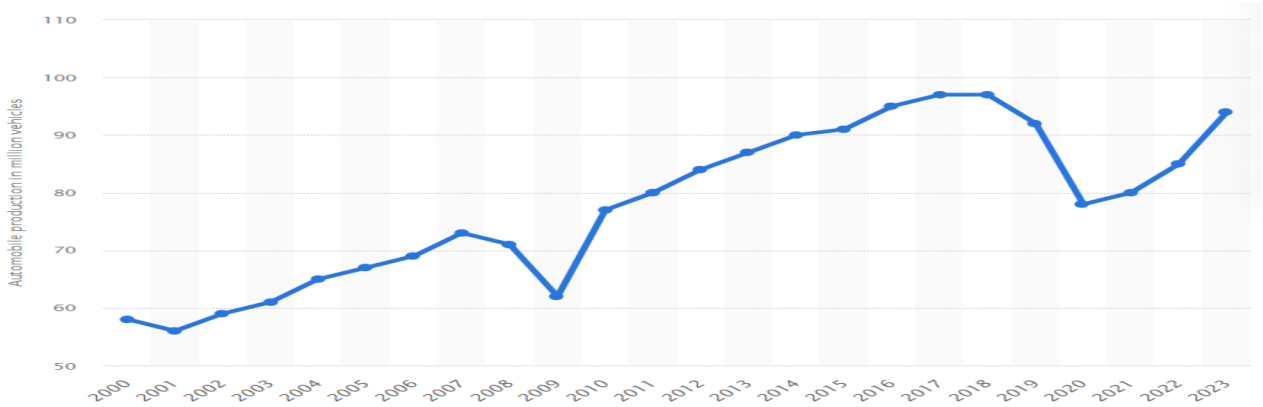


Рис. 1 – Світове виробництво автомобілів у 2000-2023рр, млн. од. [3].

На рис. 1 простежується вплив глобальних криз на світовий автомобільний ринок в частині формування пропозиції. Чітко виражене різке падіння автопромислового виробництва в періоди світової фінансової кризи 2008-2009 років та глобальної пандемії COVID-19 у 2020 році. Так, у 2009 році обсяги виробництва автомобілів у світі суттєво скоротилися внаслідок загальної фінансової кризи: майже на 20% порівняно з попереднім періодом. Аналогічно, у 2020 році через пандемію COVID-19 та карантинні обмеження спостерігаються проблеми в автопромисловості, що доводить чутливість автомобільного ринку до зовнішніх кризових факторів [4-5].

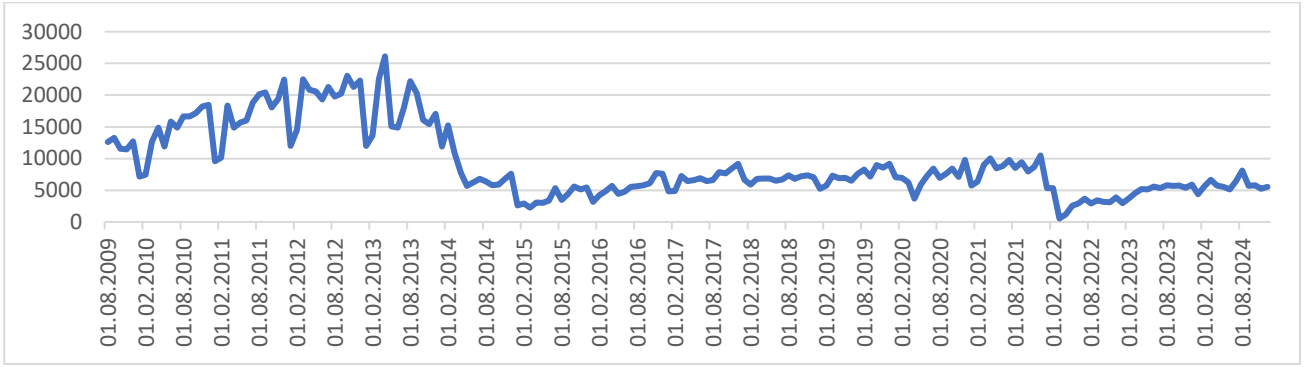


Рис. 2 – Обсяги продажів автомобілів в Україні 2009-2024рр, штук [6].

За період з 2009 по 2024 роки український автомобільний ринок зазнав впливу кількох значних криз, кожна з яких суттєво позначилася на показниках продажів автомобілів. Зокрема, фінансова криза 2008-2009 років призвела до значного падіння продажів в Україні: у січні 2009 року було продано лише близько 12 тисяч нових автомобілів. З наступного і до 2013 року відмічається

поступове відновлення ринку, однак у 2014-2015 роках через політичну та економічну кризу в країні ринок знову обвалився до історичних мінімумів – в межах 2-3 тисяч автомобілів на місяць. Рис. 2 доводить вплив на вітчизняний авторинок кризи 2022 року через повномасштабне вторгнення в Україну. Це викликало рекордне падіння продажів майже до нульового рівня. У цей період автомобільний ринок був майже паралізований не лише через економічні фактори, але й через фізичну небезпеку, руйнування логістичних маршрутів та виробничих потужностей.

Порівнюючи з глобальними тенденціями, слід відмітити глибші прояви криз в Україні порівняно з загальносвітовими трендами. Так, світовий ринок автомобілів у кризові періоди 2008-2009 та 2020 років зазнав значних падінь, однак швидко відновлювався. В Україні ж падіння були глибшими, а процес відновлення і стабілізації – повільнішим. Графіки продажів на вітчизняному авторинку чітко ілюструють ці тенденції з різким падінням під час найбільших кризових явищ: 2009, 2014-2015 та 2022 років. Ці періоди характеризуються зменшенням платоспроможності і попиту, високою інфляцією, девальвацією національної валюти і загальним зниженням економічної активності населення.

Водночас варто зазначити, що автомобільний ринок України продемонстрував здатність до відновлення. Так, у період між кризами спостерігалось стабільне зростання продажів, що свідчить про високий потенціал ринку і можливість його швидкого відновлення за умови стабілізації зовнішнього середовища.

Таким чином, за результатами аналізу взаємозв'язку між світовими економічними кризами та розвитком автомобільного ринку України встановлено суттєвий вплив зовнішнього економічного середовища на стан ринку. Тому, для ефективного управління суб’єктами бізнесу в автомобільній галузі, як в сфері виробництва, так і реалізації, принципово завчасно прогнозувати ризики і розробляти відповідні стратегії, здатні зменшити негативні наслідки економічних криз.

Список використаних джерел:

1. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник / Скібіцька Л. І. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 583 с.

2. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. Ефективна економіка No 2, 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958.

3. Estimated worldwide motor vehicle production from 2000 to 2023: Statista. URL : https://surl.li/didwlo

4. Wang, L., Wells, P. (2020). Automobilities after SARS-CoV-2: A Socio-Technical Perspective. Sustainability 12(15), Art. No. 5978.

5. Delloite. (2020). Understanding the impact of COVID-19. Automotive sector.

6. Статистика продажів автомобілів : Укравтопром. URL: https://ukrautoprom.com.ua/category/statistika.

УДК 330.341.1:005.342:351.72

Ізотова М.С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Розвиток інноваційного бізнесу є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності держави. В умовах глобалізації та технологічного прогресу країни, що активно підтримують інновації, забезпечують собі стабільний економічний розвиток та залучення інвестицій.

Для України, яка знаходиться в процесі структурної модернізації та післявоєнного відновлення, державна підтримка інноваційного бізнесу є особливо важливою. Це передбачає розробку сприятливих законодавчих умов, забезпечення фінансової підтримки, стимулювання цифрових технологій та інтеграцію в міжнародний інноваційний простір. Українська законодавча база у сфері інновацій включає Закони України "Про інноваційну діяльність"[1], "Про наукову та науково-технічну діяльність" [2] та інші нормативні акти. Вони закладають основи правового регулювання інноваційної діяльності, визначаючи державні гарантії та механізми підтримки. На рівні держави запроваджено «програми стимулювання наукових досліджень», створення технологічних парків та підтримки стартапів. Важливим напрямком є гармонізація українського законодавства з нормами ЄС для полегшення інтеграції в міжнародні інноваційні ринки.

Фінансова підтримка є одним із ключових механізмів стимулювання інноваційного розвитку. Державне фінансування інновацій реалізується через гранти, державні програми та інвестиційні фонди. Однак обсяг фінансування залишається недостатнім, а механізми розподілу коштів часто непрозорі. Серед найбільш ефективних інструментів податкових стимулів – податкові пільги, зниження ставки ПДВ для інноваційної продукції, податкові канікули для стартапів та підприємств, що працюють у сфері високих технологій. Прикладом ефективної державної політики є Український фонд стартапів (USF), створений для фінансування перспективних технологічних проєктів [3]. Фонд надає гранти українським стартапам, що дозволяє їм розвивати інноваційні рішення та

залучати додаткові інвестиції. Ще одним прикладом є інноваційний парк «UNIT.City», який став платформою для розвитку високотехнологічного бізнесу [4]. У межах цього проєкту держава сприяє створенню інноваційної екосистеми, що об'єднує стартапи, великі технологічні компанії та освітні програми.

Попри позитивні зрушення, існує низка викликів, що стримують розвиток інноваційного бізнесу в Україні:

– недостатнє фінансування наукових досліджень та розробок. Незважаючи на наявність державних програм, рівень фінансування інноваційної діяльності залишається низьким, що обмежує можливості підприємств у впровадженні новітніх технологій;

– бюрократичні перешкоди у процесі отримання державних грантів та податкових пільг. Складні процедури отримання державної підтримки, надмірне регулювання та корупція значно знижують ефективність державної політики;

– відтік висококваліфікованих кадрів через нестачу конкурентних умов для роботи в наукоємних галузях. В Україні зарплати в наукоємних галузях, особливо в академічному секторі, суттєво поступаються рівню оплати в країнах ЄС та Північної Америки. Через це багато фахівців шукають можливості роботи за кордоном або переходять у суміжні галузі, де зарплати вищі (наприклад, із фундаментальної науки – в IT);

– низький рівень інтеграції науки та бізнесу, що ускладнює комерціалізацію наукових розробок. У багатьох розвинених країнах існує тісна співпраця між університетами, дослідницькими інститутами та комерційними компаніями. В Україні ж наука й бізнес досі залишаються окремими сферами, а механізми трансферу технологій слабо розвинені. Це обмежує можливості для реалізації наукових розробок і стримує кар'єрне зростання вчених.

Для подолання цих викликів необхідно:

– посилити співпрацю між державою, бізнесом та науковими установами;

– збільшити фінансування інноваційних програм за рахунок державно-приватного партнерства;

– держава повинна мінімізувати бюрократичні перепони та сприяти прозорому розподілу фінансових ресурсів;

– стимулювання інвестування у стартапи – податкові пільги, державна підтримка венчурних інвесторів;

– активно інтегруватися в міжнародні програми підтримки інновацій та залучати іноземні інвестиції.

Державна політика відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку бізнесу в Україні. Фінансові стимули, податкові пільги, розвиток інфраструктури та цифровізація сприяють зростанню інноваційних підприємств і підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Однак для подальшого розвитку

необхідне глибше реформування регуляторного середовища, спрощення бюрократичних процедур, активізація міжнародного співробітництва та усунення адміністративних бар'єрів. Також важливо посилити підтримку наукових досліджень і розробок (R&D) та стимулювати співпрацю між бізнесом, освітою і наукою. Комплексний підхід до державної підтримки інновацій дозволить Україні ефективно інтегруватися у світову економіку, залучати інвестиції та розвивати високотехнологічні галузі, що зміцнить її позиції на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15 .

2. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19.

3. Кобеля-Звір, М. (2024). Український фонд стартапів: грантові програми підтримки інноваційних проектів. Управління змінами та інновації, (9), С. 32–35. https://doi.org/10.32782/CMI/2024-9-7

4. Крисоватий І. Методологічні підходи в оцінюванні впливу інноваційних парків на урбаністику. Вісник економіки. 2024. Вип. 4. С. 213–226. DOI: https://doi.org/1035774/ visnyk2024.04.213

УДК 338.432

Kravchenko S.A.,
Sc.D., professor,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine

DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

In the conditions of European integration and military challenges, agricultural cooperatives are in a state of deep transformational changes caused by the need to adapt to these processes. As practice has shown, small commodity producers, farms and personal peasant farms have adapted faster to the new crisis conditions. By uniting in cooperative structures, these business entities receive a synergistic effect from joint activities, taking into account the increased requirements for the quality characteristics of agricultural products due to trade with the EU. Transformational processes are taking place constantly and require a rethinking of existing processes related to the further development of agricultural cooperation, caused by martial law and the need to prepare for entry into European cooperation [1, p. 211-219].

The study found that the country has significant potential and natural resources to increase the sustainability and productivity of agricultural production, the competitiveness of quality products, and the development of social capital. Almost a third of people live and work in rural areas, and this share increased during wartime. The state of development of agrarian business is characterized by positive dynamics. Foreign exchange earnings from exports are about 40 percent. The agricultural sector of the economy accounts for about 13 percent of the gross added value. In the context of military and European integration processes, the problem of organizational and economic support for the formation and functioning of integrated structures in general and agricultural cooperation in particular is becoming relevant in order to achieve sustainable development goals for the period until 2030 [2, p. 184-192].

The services of agricultural cooperatives as business entities do not exceed one percent. It has been established that the number of members of agricultural service cooperatives is about 28 thousand people, which is 0.25% of the country's peasants. Agricultural cooperatives as of 01.01.2024 account for only 8.40% of the total number of cooperatives in the country. 1227 agricultural cooperatives are registered. But only 735 business entities with a 1% share in the agricultural products market are operating. Operating agricultural cooperatives are structured by specialization: grain, land cultivation, meat, dairy, harvesting, fruit and vegetable, others. The largest number of dairy cooperatives, land cultivation and harvesting cooperatives. The placement of cooperatives in the country is uneven. There are the most of them in the regions of western Ukraine with strong private ownership traditions. As of 01.01.2023, the distribution of the number of operating agricultural service cooperatives by region is a confirmation of the integration of producers in relation to the region and specialization. However, in wartime conditions, a decrease in the number of members and employees of agricultural service cooperatives is recorded. Of the operating agricultural service cooperatives, the most widespread are cooperatives in the following areas: others - 95 (20.6%); dairy - 87 (18.87%); land cultivation and harvesting - 83 (18.00%); fruit and berry - 66 (14.31%); beekeeping - 42 (9.11%); meat - 33 (7.15%); vegetable - 29 (6.29%); grain - 26 (5.64%) [3, p. 60-70].

In the process of research, it was established that the development prospects of the cooperative are based on its function - satisfying the economic, social and other problems of its members. In extreme operating conditions, if small and micro business entities do not unite, their further development will be difficult and problematic. The main obstacles to activity are financial and price, export problems. Only through the association of producers can one manage effectively, which is confirmed by the activities of individual cooperatives and their economic indicators. It was established that as of January 1, 2024, there were 1,227 agricultural service cooperatives, 961 production cooperatives. 28 thousand peasants in the country are members of

agricultural service cooperatives. All cooperatives are structured by specialization, but most of all we have operating dairy cooperatives, land cultivation and harvesting cooperatives. It was found that for 2016-2022. Agricultural service cooperatives received UAH 178,973.4 thousand from the sale of products and paid taxes in the amount of UAH 11,992.1 thousand. In further research, it is necessary to clarify the principles of conceptualizing the prospects for the organizational and economic development of entrepreneurship, cooperation and agro-industrial integration in conditions of martial law and post-war transformations.

References:

1. Malik M., Kravchenko S. (2022). Forms of agro-industrial integration of agricultural business entities in the process of adaptation to competitive and cooperative interactions. Theoretical Foundations in Economics and Management : monograph / International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, 211-219. URL https://surl.li/qitceq

2. Kravchenko S., Malik M. (2022). Adaptation of the mechanism of functioning of agricultural business entities to competitive conditions. Theoretical Foundations in Economics and Management : monograph / International Science Group. USA, Boston: Primedia eLaunch, 184-192. URL: https://surl.li/muwakf

3. *Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. Ekonomika APK, 31(2). 60-70. URL : https://surl.li/xrwzme*

УДК 330.341.1:004

Кригульська Т. Б.,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та митної справи,
Шевердінкіна А.І.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ГЛИБОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ФІРМ

Цифровізація у сучасних умовах відкриває нові можливості для бізнесу, «впливає на всі види господарської діяльності фірм і організацій у контексті утримання конкурентних бізнес-переваг на освоєних ними ринках»[1, с.131]. Водночас вона настійно вимагає зміни підходів до економічної діяльності. Важко

уявити сучасні компанії, які б залишалася осторонь від нових інформаційних технологій, розуміючи їхню перспективність і прибутковість.

Саме тому вони прагнуть постійно на інноваційних засадах розширювати межі використання нових технологій та комерціалізації ідей deep technologies (глибоких технологій). З цією метою сучасні компанії створюють у своєму складі команди R&D. На практиці діяльність R&D (Research and Development) означає дослідження і розробки, що спрямовані на пошук інноваційних рішень у сфері інформаційних технологій. У складі груп R&D виділяють продуктову та маркетингову команди [2].

Найпоширенішою моделлю, на основі якої відбувається процес комерціалізації технологій у R&D є модель Stage-Gate. Вона включає ряд етапів, через які має пройти пройти високотехнологічна ідея, аби повноцінно розкрити свій потенціал та перетворитися на прибутковий інноваційний продукт.

Першим обов'язковим етапом R&D є етап відбору і первинного дослідження ідеї, авторами якої можуть бути як працівники компанії, так і сторонні особи. Для оцінки потенціалу ідеї проводиться початкове технічно-економічне обґрунтування та ретельний аналіз ринку. Після цього матеріали оцінювання передаються основній групі керівництва R&D, яка вивчає матеріали і вирішує долю даної дослідницької програми або проєкту щодо можливості подальшої розробки. Наступним етапом роботи R&D, який передбачає модель Stage-Gate, є етап бізнес-пропозиції. Він триває від трьох до шести місяців. Впродовж цього періоду команда дослідників зосереджується на розробці технічних прототипів продукту і глибшому розумінні бізнес-вимог. На цьому етапі відбувається всебічна оцінка цього проєкту з погляду потенціальних можливостей ідеї для масштабованої комерціалізації та технічних аспектів запропонованого рішення. Після цього настає етап отримання перших прибутків, які демонструють реальну значущість ідеї при впровадженні глибокотехнологічного рішення, а також показують новаторський внесок R&D команди. Завершує процес комерціалізації відпрацьованої прибуткової ідеї масштабування технологічного рішення у бізнесовому середовищі та розширення сфери його застосування. Отже, кожен етап комерціалізації ідеї на основі моделі Stage-Gate є об'єктивно обумовленим характером діяльності R&D і важливим з огляду інноваційної діяльності компаній у різних галузях.

Список використаних джерел:

1. Ступницький О.І., Швед І.В. Сучасна фірма: глобальні виклики індустрії 4.0. Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип.31. С.131-136.

2. Карпів В. Що таке R&D та як це працює у SoftServe. URL:https://surli.cc/hfgomi

UDC 658

Kurylo L.I.
D. Sc. (Economics), Professor,
Professor at the Department of Marketing
and Business Management
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»
Yakubovska A. R.,
Odesa I.I. Mechnikov National University

THE ISSUES OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE IN UKRAINE

Warfare in Ukraine has significantly affected both the lives of the people and the development of the economy as a whole, including its innovation. The issue of a highly effective, scientifically based strategy of innovation activity, capable of ensuring the competitiveness of enterprises in the domestic and global markets, has become more acute than ever. Although the strategic priority direction of innovation activity is the renewal and development of the spheres of national security and defense, the problems of innovation infrastructure have remained at the same level.

Ensuring sustainable growth in labor productivity and competitiveness of domestic producers based on technological modernization of the economy, as well as increasing their innovative activity and introducing new products, services and technologies along with methods of organization and management of economic activities to improve the well-being of the population and secure stable economic growth based on defined national priorities should be the goal of the country's economic development in the post-war period.

Commercialization of scientific research is an important component in the chain of science - technology - production - consumer, and the organizational factors of this process include innovation infrastructure and regulatory and legal support for commercialization entities. As for Ukraine’s innovation infrastructure, it does not have all of its elements functioning in full.

In general, the organizational forms that ensure the development of innovative activity include technoparks, technopolises, business incubators, innovation centers, venture firms, consulting and analytical firms, etc. The most successful form of organizing the rapid implementation of scientific developments is technoparks, out of which 16 are registered in Ukraine today, and fewer actually operate.

The coordination of activities and cooperation of such elements as science, higher education, production, public and private sectors, and administrative bodies form the basis for the creation of technoparks. The necessary conditions for their establishment include the presence of high-class research institutions in the region; the availability of highly qualified specialists in the production sector; the possibility of

preferential lease or purchase of production facilities or land; the availability of technological infrastructure, etc.

At the same time, Ukraine's technoparks have not yet fully become regional centers for the development of innovative activities. And the problems here lie not only in the lack of finance.

The main reason for such a state of affairs is the failure to implement the Law of Ukraine "On Special Regime of Innovation Activities of Technology Parks" and its amendments. Failure of the legislative and executive branches of government to implement the provisions of laws aimed at creating favorable conditions for innovation entities, as well as its frequent amendments, periodically suspend the dynamics of the development and expansion of this innovation network in Ukraine.

An updated legal framework for regulating the activities of these innovative structures is necessary. Another urgent step to take would be the development of a draft law “On the Activities of Technoparks, Technopark Structures and Technopolises” since the Law “On Special Regime of Investment and Innovation Activities of Technological Parks” regulates a preferential regime for implementers of technoparks innovative and investment projects, and there is a need to support and create new small and medium-sized innovative enterprises in the region in addition to benefits, incentives and other forms of state support.

Measures of state support for the functioning of technoparks include exemption from income tax and value-added tax, exemption from import duty, application of the accelerated depreciation system, full or partial (up to 50%) interest-free lending, and full or partial compensation of interest. The last measures mentioned on the list are not in effect. In many countries of the world, the state provides stimulating support for the effective operation of technoparks, from direct budget financing, especially during their creation, to various types of customs and tax benefits applied in the process of their operation. If Ukraine does not take radical measures to normalize the operation of technoparks and to implement legislative regulation of their activities in the near future, then such innovative structures, which have been successfully operating until recently, will cease to exist.

The innovative development of Ukraine, including its innovation infrastructure, is impossible without the integration of its scientific and innovative system into the European Research Area (ERA). In this regard, in 2021, the Ministry of Education and Science of Ukraine approved a Roadmap on integration of scientific and innovation system of Ukraine into European Research Area, which will allow Ukrainian innovation structures to join the advanced research structures of the EU, which will positively affect the development of all elements of innovation activity [1].

As for other organizational forms, according to regional state administrations, at the beginning of 2024, there were 75 industrial parks, 36 technology and innovation

support centers (TISC), 10 business incubators (out of 70 registered), 23 intellectual property commercialization centers, 21 research and development enterprises, 19 regional centers of scientific, technical and economic information, 10 innovation and technology clusters, and a small number of consulting firms and non-bank financial and credit institutions operating in all the regions of Ukraine.

State support for scientific, technical, and innovative activities should include creating free economic zones, forming regional programs for innovative development, which will include orders for scientific, technical, and innovative products, financing scientific, technical, or innovative projects at the regional and state levels; facilitating obtaining credit resources from international organizations for leading scientific institutions; devising and implementing legislative and regulatory framework that will contribute to the development of innovative infrastructure, developing scientific, technical and innovative activities; bringing the intellectual products to the market.

References:

1. Pro zatverdzhennia dorozhnoi karty z intehratsii naukovo-innovatsiinoi systemy Ukrainy do Yevropeiskoho doslidnytskoho prostoru: Nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 10.02.2021 r. № 167. [On the approval of the Roadmap on integration of scientific and innovation system of Ukraine into European Research Area: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 10.02.2021 *y. № 167*]. *URL: http://mon. gov.ua/storage/app/media/rizne/2021/02/12/edp-nakaz.pdf*

УДК 346.6

Мейш М.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Пріб К.А.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

Станом на 2025 рік консалтингова галузь в Україні демонструє стійке зростання та адаптацію до ринкових викликів. У період економічної нестабільності, спричиненої пандемією COVID-19 та військовими діями, український бізнес активно шукає шляхи оптимізації та розвитку, що підвищує попит на консалтингові послуги. Консалтингові компанії в Україні розширюють спектр послуг, впроваджуючи сучасні технології та адаптуючись до міжнародних стандартів. Зокрема, бізнеси розвивають напрямки цифрової трансформації, управління ризиками та стратегічне планування. Залучення зовнішніх експертів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни

ринку та впроваджувати інноваційні рішення для вирішення клієнтських запитів [1]. Ринок аудиторських та консалтингових послуг в Україні насичений як провідними міжнародними компаніями, які займають лідуючі позиції на ринку, так і малим та середнім бізнесом, який надає консалтингові послуги у вужчих масштабах. Розглядаючи основних гравців на українському ринку сфери аудиторських та консалтингових послуг, можна виділити такі міжнародні компанії, як EY Ukraine, Deloitte, PWC, KPMG, BDO, Baker Tilly, Crowe, Grant Thornton, Forvis Mazars, які мають багаторічний досвід, перевагу в інноваціях та мережу клієнтів по всьому світу. Окрім першого та другого ешелону аудиторських фірм активно працюють та розвиваються менш відомі, проте конкурентоспроможні компанії, зокрема до них можна віднести аудиторську фірму Аксьонова та партнери, PSP Audit, Compass Group, Глобал Аудит, Аудит Оптім, УкрАудит, Віспер Аудит та інші. Такі компанії мають значно вужчий спектр послуг, меншу кількість працівників та не високу у порівнянні з міжнародними компаніями ціну на послуги, тож орієнтуються переважно на потреби малого та середнього бізнесу, пропонуючи послуги в сфері бухгалтерського обліку, податкового консалтингу, фінансового аналізу або корпоративного управління [2].

У даному досліджені було проаналізовано конкурентоспроможність компанії EY Ukraine та виділено основні конкурентні переваги в порівнянні з показниками компаній конкурентів. У якості компаній конкурентів було розглянуто 5 компаній, які були лідерами ринку протягом 2023-2024 років, серед яких: Deloitte, PWC, KPMG, BDO та Baker Tilly. У таблиці 1 подано порівняння усіх досліджуваних компаній за 7-ома показниками, серед яких [3]:

Таблиця 1

Аналіз конкурентоспроможності компаній сфери аудиту та консалтингу

(оцінка у балах)

Показники	EY Ukraine	Deloitte	KPMG	PWC	BDO	Baker Tilly
Репутація	5	6	4	3	1	2
Інновації	5	6	1	4	3	2
Соціальні пільги	5	6	3	4	2	1
Кількість працівників	5	3	4	6	1	2
Чистий прибуток	2	4	1	3	5	6
Якість навчання працівників	5	6	3	4	2	1
Оптимізація процесів	6	5	3	4	1	2
Сума	33	36	19	28	15	16

Джерело: сформовано автором

1) репутація компанії; 2) інноваційність у наданні послуг; 3) оцінка соціальних пільг та робочого середовища для працівників; 4) кількість

працівників; 5) чистий прибуток компанії; 6) якість внутрішнього навчання; 7) оптимізація бізнес-процесів у компанії. Оцінка показників проводилася на основі опитування експертів у галузі аудиту та консалтингу, а також відгуків працівників компаній.

Для визначення загальної конкурентоспроможності по обраним показникам, було підсумовано виставлені оцінки. Загальні результати знаходяться у межах від 16 до 36 балів, де перше місце за галузевою конкурентоспроможністю займає Deloitte, а останнє місце займає BDO. Компанія EY Ukraine посідає друге місце за оцінкою показників з рейтингом у 33 бали, що підтверджує високий рівень конкурентоспроможності компанії на ринку. EY Ukraine посідає перше місце серед компаній конкурентів за показником оптимізації процесів у компанії, що пов'язано з впровадженням EYQ до операційних додатків компанії та дозволяє набагато швидше знаходити та передавати інформацію у локальній мережі. За показниками чистого прибутку EY Ukraine посідає п'яте місце серед компаній конкурентів, що може стати вагомою загрозою для конкурентоспроможності компанії у контексті фінансового забезпечення та стабільності бізнесу. Показники репутації, інновації, соціальних пільг, кількості працівників та якості навчання працівників компанії EY Ukraine знаходяться на високому рівні та свідчать про наявність порівняльних конкурентних переваг компанії на ринку аудиту та консалтингу.

У той же час, друге місце свідчить про наявність зон розвитку та можливість удосконалення певних аспектів конкурентоспроможності компанії. Для покращення показників конкурентоспроможності EY Ukraine варто звернути увагу на практики, застосовані компанією Deloitte у сферах інновацій, впровадження соціальних пакетів та якості навчання працівників.

Загалом, результати аналізу конкурентоспроможності компанії EY Ukraine свідчать про наявність високого конкурентного потенціалу, що підтверджується зібраними статистичними даними. EY Ukraine посідає друге місце серед компаній Великої Четвірки, що є позитивним результатом, але у той же час є перспектива для імплементації нових конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Мокряков А. Консалтинг в державному управлінні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія ПРАВО. Вип. 87: Ч.3, 2025. С. 74-83.

2. ІПС ЛІГА:ЗАКОН: ttps://ips.ligazakon.net/document/view/fin2744?an=5542.

3. Мельник В.В., Харчук Т.В. Класифікація та загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління. 2017. №1. С. 80-85.

УДК 330.2

Мігай Н.Б.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, обліку та підприємництва,
Національний університет кораблебудування ім. адмірала Макарова

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне бізнес-середовище для функціонування вітчизняних підприємств характеризується значними кризовими процесами і явищами, які особливо загострилися під час повномасштабної війни. Менеджмент суб'єктів господарювання постійно стикається з викликами, які негативно впливають на їхню діяльність та перспективи розвитку. Відповідно, особливого значення набуває пошук ефективних управлінських інструментів та механізмів, які гарантують підвищення рівня стійкості, конкурентоспроможності та ефективності діяльності, яка може бути реалізована в різних формах, зокрема і у формі інноваційного підприємництва [2].

Не зважаючи на те, що категорія «інноваційне підприємництво» досліджується вже тривалий час як вітчизняними, так і закордонними науковцями, серед яких Дмитрієва О., Баула О., Краус Н., Марченко О., Мате Д., Б.Твісс та багато інших, проте на сьогодні у вітчизняному законодавстві відсутні нормативні акти, в яких надається її тлумачення. Загалом, поняття інноваційного підприємництва є ширшим за законодавчий підхід, адже інноваційне підприємництво основане не лише на виробництві інноваційного продукту, але й на інноваційних підходах до організації діяльності.

Основними характеристиками інноваційного підприємництва вважають активне застосування інтелектуального капіталу, новітніх технологій, інноваційних підходів до організації бізнес-процесів з метою створення додаткової вартості через інновації, що відповідають запитам майбутніх споживачів. Високий рівень ризику та невизначеності це ще одна із характеристик, що супроводжує діяльність інноваційних підприємців. Ці ризики варіюються від фінансових і технологічних до управлінських і соціальних, створюючи складну систему викликів для інноваційного підприємництва. Незважаючи на високий рівень ризику, інноваційні підприємці є рушійною силою економічного розвитку. Ефективне управління ризиками через диверсифікацію, стратегічне планування та залучення людського капіталу може перетворити невизначеність на можливості [3].

В умовах сучасних викликів інноваційне підприємництво можна вважати не тільки економічним, а і стратегічним ресурсом для відновлення економіки

України в повоєнний період. Сприяння розвитку інноваційного підприємництва та державному рівні дозволить: створити майбутні конкурентні переваги та сприяти входженню у світову спільноту; забезпечити розвиток інноваційних технологій та їх впровадження у різні сфери функціонування економіки країни; активно залучати іноземний капітал; забезпечити практичне впровадження інноваційних розробок виробничою сферою; створити додаткові робочі місця покращити рівень добробуту населення; створити передумови для зростання товарного експортного потенціалу країни.

Результати оцінки науково-інноваційного потенціалу України свідчать про необхідність розробки та реалізації єдиної та послідовної науково-технічної та інноваційної політики. Вони також наголошують на необхідності вжиття конкретних заходів для здійснення серйозних структурних змін в економіці та науці, а також технологічного оновлення виробництва та стимулювання бізнесу до інноваційної діяльності [5].

За оцінками Державного комітету статистики України витрати на фінансування науково-технічної діяльності у відсотках до ВВП мають негативну динаміку протягом останніх 10 років і наразі знаходяться на рівні 0,33% [5]. Аналіз джерел фінансування інноваційного бізнесу у 2022-2023 рр. показав наступну динаміку (рис.1). Як бачимо, найбільша частка витрат на інновації належить саме власним коштам бізнесу і попри воєнні виклики зменшилася лише на 1%, зменшення державного фінансування компенсується венчурним бізнесом і банківськими кредитами, незмінною залишається частка іноземних інвестицій.

Рис. 1. - Фінансування інноваційного підприємництва за джерелами [1,4]

Одним із напрямків стимулювання інноваційного підприємництва є державно-приватне партнерство. У такій співпраці головну роль у фінансуванні і реалізації інновацій бере на себе бізнес, а держава забезпечує антициклічне регулювання економіки, взаємоузгодження інтересів бізнесу із загальнонаціональними інтересами, формує сприятливий інвестиційний клімат.

Також важливим завданням у сфері сприяння розвитку інноваційного підприємництва в Україні має бути спрощення процедур започаткування бізнесу, формування розгалуженої ринкової інфраструктури, сприяння зменшенню впливу ризиків на різних етапах життєвого циклу бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua

2. Зінчук Т.О. Сучасні драйвери інноваційного підприємництва: українські реалії та європейський досвід. Економіка та суспільство. 2024. №66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4626

3. Ільчишин М.З. Зміст і характеристики інноваційного підприємництва. Академічні візії. 2024. №37. С. 1-8.

4. Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: www.me.gov.ua

5. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2024. 108 с.

УДК 332.025

Мороз О.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Запорізький національний університет

ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Актуальність дослідження проблем, пов'язаних з повоєнним посткризовим розвитком економіки як країни в цілому, так і на рівні її окремих регіонів та господарюючих суб’єктів, зокрема, в умовах подолання кризових явищ, пов’язаних з війною та її наслідками, посилюється ще й очевидним загостренням у посткризовий період конкурентної боротьби.

Серед засадничих основ відновлення країни має, на наш погляд, стати формування відповідної економічної політики як країни в цілому, так і окремих її регіонів та галузей, зокрема, яка мусить передбачати створення такого стану економіки та її різних сегментів (матеріальної, фінансової, банківської, інвестиційної, податкової систем тощо), при якому можливе як забезпечення достатнього економічного потенціалу країни, який має гарантувати захист її національних інтересів, так і забезпечення мінімально необхідного обсягу виробництва товарів та надання послуг для її самостійного виживання, розвитку та економічного благополуччя різних верств суспільства.

Під час формування економічної політики країни необхідно враховувати певну низку чинників, що стримують її економічний розвиток, зокрема, таких як: а) обмеженість власних ресурсів для подолання наслідків руйнувань, спричинених війною, для відбудови як інфраструктури країни в цілому та окремих її регіонів, зокрема, так і для відновлення окремих бізнесових активів та виробничих потужностей; б) суттєві демографічні втрати в країні в цілому та окремих її регіонах, зокрема, спричинених війною, що дається взнаки як на трудовому потенціалі країни в цілому, так і на її інноваційному потенціалі, зокрема; в) наявність несприятливого для розвитку бізнесу інвестиційного клімату в Україні тощо.

Зазначені та низка інших чинників, вимагають визначення з детермінантами економічної політики відносно моделі розбудови економіки України у повоєнний період, яка визначатиме спрямування економічних процесів та зв'язків між ними. В умовах що склалися, на наш погляд, найбільш ефективною моделлю розбудови економіки України як основи її відновлення мають стати засади інноваційної економіки, як економіки, що спирається на розвиток високотехнологічних та інформаційних сфер економіки, трудовий потенціал, інтелект новаторів і вчених. Обґрунтуванням такого підходу до відновлення України у повоєнний період може стати те, що а) ресурсна економіка, як економіка, що спирається на видобуток, первинну переробку та доставку сировини та корисних копалин, що була притаманна Україні останні десятиліття, не в змозі, забезпечити економічні можливості для подолання економічних та соціально-політичних наслідків війни; б) відродження індустріальної економіки, як економіки, що спирається на розвинуте індустріальне виробництво на тлі руйнувань інфраструктури і бізнесових структур, а також загострення внутрішньої та міжнародної конкуренції є дуже проблематичним; в) побудова економіки фінансів, економіки, що базуються на концентрації фінансів (капіталу) й фінансових операціях та спирається на використання міцної національної валюти, а також на високий рівень національної безпеки країни, є практично неможливим [1].

Такий підхід до розбудови економіки України потребуватиме суттєвої структурної перебудови вітчизняної економіки на підґрунті: а) створення сприятливих умов для інноваційно-інвестиційної діяльності з розширенням залучення ресурсів вітчизняних та міжнародних інвесторів, з одного боку; б) проведення жорсткої цілеспрямованої протекціоністської державної політики (навіть в супереч окремим вимогам ВТО), з іншого.

Список використаних джерел:

1. *Гарматій Н. М., Мартиняк І. О., Ціх Г. В. Класичні та сучасні моделі економіки. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. 186с.*

УДК 005.591.6:338.246(477)

Нгуєн Т. Д.,
здобувач вищої освіти,
Козченко Я. В.,
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ.

Інновації та підприємництво – формула успіху та вдосконалення індивідуальної ініціативи. Людство завжди трансформувалось, прагнучи шукати нові горизонти процвітання і пропонуючи нестандартні винаходи для задоволення потреб споживачів. Природа налаштувала світ таким чином, що прагнення до наполегливої праці походить від жаги до багатства та переслідування власних егоїстичних інтересів.

Україні пощастило з тим, що у неї вичерпано запаси нафтового басейну, який ймовірно заразив би країну "голландською хворобою". Це призвело би до занепаду власного виробництва та імпортну залежність від продукції з доданою вартістю. Навіть близькосхідні монархії усвідомили свою вразливість, диверсифікуючи в інші сектори економіки, зокрема туризму та привабливі умови підприємницької діяльності.

Україна довгі роки свого існування трималась на зерновому коридорі та металургію [4]. Світова криза 2008 року та блокада судноплавства у Чорному морі 2022 року змусила задуматися щодо диверсифікації економічного експортного портфелю.

Ринкова парадигма змінилась у XXI столітті. Економіка функціонуватиме завдяки інноваційних впроваджень та підходів. Країни "золотого мільярду" усвідомили, що довгострокова інвестиція в освіту та R&D (Research and Development) підвищить конкурентоспроможність на технологічній арені, приносячи значні грошові надходження від сектору послуг з доданою вартістю [1]. Ті суб`єкти, хто дотримаються протилежної точки зору, гарантовано будуть в ролі "задніх" гравців і вимушені мобілізувати наявні залишки ресурсів для здолання економічної прірви, скорочуючи дистанцію своєї відсталості від цивілізованих конкурентів. Словом, людський капітал вже грає суттєву роль у побудові добробуту та інноваційної екосистеми, особливо на Заході зрозуміли цю тонку тематику вкрай миттєво. Спроба повернути громадян з-за кордону через створення Міністерство єдності є прихованим актом відчаю. Припущення можна зробити, що такий "реформаторський" крок, спрямований на косметичну

імітацію роботи, а саме створити ефективну продуктивну діяльність в очах населення та отримати фінансування грошей від платників податків.

Взагалі, малий та середній бізнес завжди тримають на плаву більшість працездатного населення, хоча підвищення податків сильно нашкодило й так важке становище ФОПів. Інвестиційний клімат є свідченням розвитку підприємницької активності в країні [2]. Недосконале законодавство, судова система, податкове і трудове законодавство дійсно відштовхують інвесторів від ризикованих внесків у інфраструктурні об`єкти в Україні.

Як не дивно, але ознакою гордості українських передових технології останнім часом набула популярність цифровізація державних послуг, зокрема це додаток “Дія”. Є ще суміжні продуктові стартапи, як-от Ajax Systems, Monobank. IT-індустрія є локомотивною відповіддю для західних країн.

Скорочення кадрів від зниження іноземних аутсорс замовлень і мобілізація спотворює галузеву картину економіки.

На рис.1.1 зображені результати опитувань від Kantar Ukraine [3]. Респонденти склали працездатне за віком населення (18–55 років) станом на лютий 2024 р. Результати показали на такі невтішні відповіді:

-63% опитаних відповіли за нових асортиментів товарів продуктів без фінансових витрат.

-70% опитаних за проведення акційних знижок.

-29% респондентів підкреслили на відсутність серйозних пропозиції від великих брендів до стійкого вектору розвитку.

-26% респондентів роблять припущення, що не можуть дозволити еко-товари.

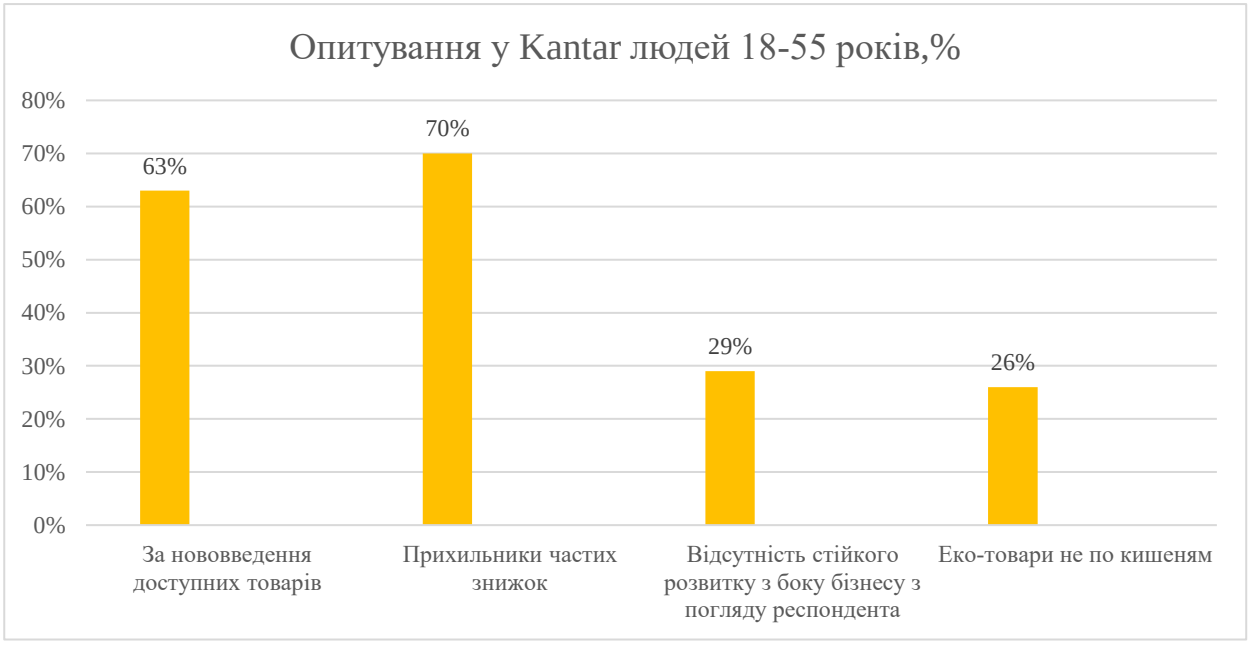


Рис. 1. – Дослідження від Kantar станом на лютого 2024 року.

Цей приблизний портрет дає зерно обміркування щодо інноваційних заходів. Kantar, окрім статистичного дослідження, обмалював контури споживацької поведінки [3]. Товари і послуги розглядають у практичному функціональному використанні, які спрощують повсякденне життя, зокрема цифрові додатки. На цінник середньостатистичний українець дивиться вкрай обережно за відомих причин. Також авдиторія бажає отримати миттєве задоволення емоційно-фізіологічного характеру, намагаючись закрити найнижчі сходи потреб у піраміді Маслоу. Ще "мозковим штурмом" для компанії стає тенденція до попиту більш здорової продукції, які вже терміново потребує споживач у турбулентному середовищі проживання.

Отже, незважаючи на складні часи, нота оптимізму ще присутнє у віри в українське підприємництво, як рушійна сила "економічне дива". Останньою ниткою надії залишається талановиті резерви, які перебувають в Україні. Їхня концентрація класично завжди займала меншість серед населення. Держава повинна перекладатися на бізнес, щоб вони готували кадри, адже всі не будуть очевидно йти працювати на держустановах. Війна забирає останні краплі соки країни, але драматичність є те, що без західних вливань після війни диво на "просперіті" очікувати не варто. Малі та середні бізнеси, як фундамент, працює в умовах здорової конкуренції, насиченість кадрів і прозорі "правила гри". Інновація та підприємництво залишається одним з можливих відповідей на економічне зростання країни в умовах ринкової економіки.

Список використаних джерел:

1. Майбутнє належить тим, хто впроваджує інновації: як Україні наздогнати розвинені країни світу. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/04/08/712140/

2. Швець Ф. Д., Василів В. Б., Швець М. Д. Вплив інноваційних технологій на розвиток економічного потенціалу України. Серія «Економічні науки». УДК 330.341(477) Випуск 2(102) 2023 р. с.373-378.

3. Запит на новинки: яких інновацій очікують українці. Kantar. URL: https://www.kantar.com/ua/inspiration/consumers/innovations-in-ukraine

4. Ukraine (UKR) Exports, Imports, and Trade Partners. URL: https://oec.world/en/profile/country/ukr

УДК 331.5:005.342:631.1

Пасічник Ю. В.,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу
соціально-економічного розвитку сільських територій.
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»

ІННОВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗАЙНЯТОСТІ У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

У надзвичайно складних умовах воєнного часу у сільській місцевості перманентно виникають проблеми зайнятості, що спричинено низьким рівнем економічної диверсифікації, недостатнім розвитком інфраструктури та обмеженими можливостями для підприємництва. Саме тому у цих умовах впровадження інноваційних підходів може значно підвищити рівень зайнятості у сільській місцевості.

Зважаючи на специфіку проблеми та з врахуванням теперішньої прагматики стану зайнятості, це дослідження виконаємо згідно таких етапів:

вплив інновацій на зайнятість;

забезпечувальні механізми підтримки інновацій;

фінансове забезпечення інновацій;

економічний та соціальний ефект від впровадження інновацій у контексті підвищення зайнятості.

Беручи до уваги активізацію діджіталізації та перманентне впровадження цих процесів у агропромисловий комплекс, вагоме місце відводиться агроплатформам та електронній комерції**.** Онлайн-майданчики для продажу сільськогосподарської продукції дозволяють дрібним фермерам самостійно виходити на нові ринки. Також набуває популярності використання маркетплейсів, своєрідних платформ онлайн-продажу, де реалізуються прямі продажі продукції без посередників. Аграрні блокчейн-рішення використовуються для забезпечення транспарентності у виробничих і логістичних процесах. Для оптимізації логістики, прогнозування врожаїв застосовуються фермерські CRM-системи, зокрема смарт-ферми та автоматизація**.** Використання технологій штучного інтелекту та роботизованих систем у сільському господарстві підвищує продуктивність та створює нові робочі місця. У точному землеробстві GPS-навігація та супутниковий моніторинг надає можливість використання супутникових даних для аналізу стану ґрунту, вологості, шкідників. Також автоматизовані трактори з GPS-навігацією мінімізують перевитрати пального та добрив. Протягом останніх років, зокрема і під впливом масовості виготовлення дронів для військових цілей, започатковується застосування дронів та сенсорних систем для

моніторингу полів, внесення добрив та засобів захисту рослин. Ґрунтові сенсори вимірюють рівень вологості, поживних речовин, температуру. Використання технологій точного землеробства зменшує витрати і підвищує врожайність, впровадження вертикального та міського фермерства забезпечує продовольчу автономію, а біотехнології та альтернативні методи обробітку ґрунту зменшують залежність від імпортних добрив. Вагоме значення відводиться енергетичній автономії, зокрема використанню сонячних та вітрових електростанцій, біогазовим установкам, переробці відходів тваринництва у біопаливо, впровадженню водозберігаючих технологій.

До забезпечувальних механізмів підтримки інновацій відносяться: соціальне підприємництво, зокрема розвиток кооперативного руху**,** тому що об'єднання виробників у кооперативи дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати та підвищувати доходи; освіта та підготовка кадрів, зокрема створення освітніх центрів та онлайн-курсів; навчальні курси та стартап-програми для ветеранів війни; створення робочих місць у сфері агроінновацій для переселенців.

Реалізація інновацій неможлива без ефективного фінансового забезпечення. Навіть незважаючи на військові умови агропромисловий комплекс має можливість отримувати певні кошти, які є важливим доповненням до власних ресурсів господарюючих суб'єктів. Інновації в агропромисловому комплексі потребують значних інвестицій, особливо в умовах війни. Фінансування таких технологій може здійснюватися за рахунок грантів, міжнародної допомоги, державних програм, приватних інвесторів і кооперативних моделей.

Залучення грантових та інвестиційних програм від міжнародних фондів та державних національних програми підтримки підприємництва можуть бути вагомим джерелом фінансування нових робочих місць.

Шорічно у Державному бюджеті України передбачаються відповідні програми та пільги. Це державні гранти на підтримку агробізнесу від Мінагрополітики, Фонд розвитку підприємництва., зокрема компенсації за закупівлю техніки – від 25% до 80% вартості в рамках програм підтримки. Також передбачається низка податкових пільг для підприємств.

Від міжнародні фондів та організацій функціонують: Програми ЄС (Horizon Europe), Світових структур (EIB, FAO, Світовий банк) – гранти та пільгові кредити; Програми підтримки малого агробізнесу від ПРООН та GIZ (Німеччина); фінансування через EIT Food – підтримка інновацій у харчовій та аграрній сфері; венчурні фонди – інвестують у стартапи з агроінновацій (AgFunder, Startup Wise Guys).

Кредити та венчурне фінансування (Агрокредити) можливо отримати від українських банків – Ощадбанку, ПриватБанку, Укргазбанку, які пропонують пільгові умови.

Широкого застосування набувають кооперативні моделі – об'єднання фермерів у кооперативи для спільного придбання техніки, насіння, добрив та краудфандинг – коли приватні інвестори фінансують ферми через платформи (eAgronom, Agroxy).

Отже, інноваційні підходи до зайнятості у сільській місцевості мають економічний та соціальний ефект та дозволяють не лише підвищити рівень працевлаштування, а й створити умови для сталого економічного розвитку відповідної сільської місцевості.

УДК 005.21:330.341.1(477)

Петренко О.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,
Урсул Я.О.,
здобувач вищої освіти,
Одеський державний аграрний університет

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В БІЗНЕСІ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ПРОРИВУ УКРАЇНИ

Економіка України переживає складні часи через війну, але інновації в підприємництво можуть стати основою її відновлення. IT-сектор, стартапи та цифрові ініціативи створюють нові можливості для зростання, залучаючи інвестиції та створюючи робочі місця.

IT-сектор залишається одним із ключових драйверів економічного розвитку. За даними Національного банку України, у 2024 році експорт IT-послуг склав 6,45 млрд дол. США, що становить 41% від загального експорту послуг. Хоча це на 4,2% менше, ніж у 2023 році, сектор демонструє стійкість у воєнний час. Основними імпортерами послуг були США (2,39 млрд дол., 37,2%) та Велика Британія (565 млн дол., 8,8%) [1]. Це свідчить про те, що IT-галузь залишається конкурентоспроможною на міжнародному ринку навіть у складних умовах.

Стартапи також відіграють важливу роль. Звіт IT Ukraine Association "Digital Tiger 2024" зазначає, що у 2024 році в Україні діяло понад 2600 активних стартапів. Інвестиції в цей сектор зростають: наприклад, у червні 2024 року стартап Creatio залучив 200 млн дол. США, Fintech Farm у травні — 32 млн дол., а ще понад 60 стартапів отримали гранти на 2 млн євро від програми Seeds of

Bravery. Загальний обсяг інвестицій у стартапи в 2024 році оцінюється приблизно в 1000 млн дол. США, що показує значний прогрес порівняно з попередніми роками (рис. 1) [2].

Цифрові технології стають важливим інструментом підтримки бізнесу [3].

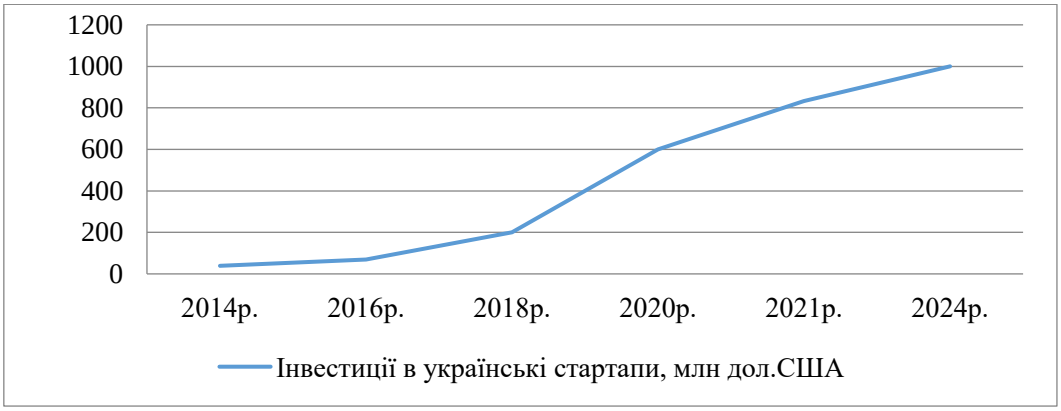


Рис. 1. - Інвестиції в українські стартапи (млн дол. США)

Додаток Дія у 2024 році мав понад 20 млн користувачів і надавав доступ до 70 державних послуг онлайн, таких як реєстрація бізнесу чи отримання документів [5]. Це спрощує адміністративні процеси та зменшує корупцію. Водночас Український стартап-фонд (USF) у 2024 році профінансував низку проєктів у сфері штучного інтелекту та кібербезпеки, надаючи гранти до 100 тис. дол. США [6]. Такі ініціативи роблять Україну привабливою для інвесторів і допомагають підприємцям розвивати нові ідеї.

Війна, попри руйнування, відкриває нові можливості, зокрема в оборонних технологіях. Кластер BRAVE1 у 2024 році підтримав понад 100 проєктів у сфері дронів, робототехніки та електронної боротьби, залучивши до 50 млн дол. США [7]. Ці технології не лише зміцнюють оборону країни, а й мають потенціал для експорту до країн НАТО, що може стати важливим напрямком економічного зростання в майбутньому. Успішні приклади українських стартапів також додають оптимізму. Такі компанії, як Grammarly і GitLab, залишаються “єдинорогами” (вартістю понад 1 млрд дол. США), а у 2024 році до них наблизилися нові проєкти. За даними Civitta, Україна посіла 46 місце у Глобальному індексі стартапів 2024 року, що свідчить про її визнання на міжнародній арені [4].

Проте розвиток інновацій в підприємництво стикається з перешкодами, такими як бюрократія, корупція та війна. Щоб їх подолати, держава впроваджує ініціативи, як-от Diia.City, що спрощує реєстрацію бізнесу [5]. Міжнародна підтримка також відіграє важливу роль: у 2024 році Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) виділив 500 млн євро на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні [8]. Ці кроки допомагають залучити більше інвестицій і зробити економіку стійкішою.

Отже, інновації та підприємництво є основою для економічного відновлення України. ІТ-сектор із експортом у 6,45 млрд дол. США у 2024 році [1], стартапи з інвестиціями близько 1000 млн дол. США [2] та цифрові ініціативи, такі як Diia з 20 млн користувачів [5], створюють міцну базу для зростання. Завдяки державній підтримці через USF [5] і BRAVE1 [7], а також міжнародній співпраці з ЄБРР [8], Україна має шанс стати лідером у цифровій економіці Східної Європи.

Список використаних джерел:

1. Статистика експорту ІТ-послуг у 2024 році: пресреліз НБУ від 31 січня 2025 р. Інтерфакс-Україна: веб-сайт. URL: https://en.interfax.com.ua

2. Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT — 2024 . IT Ukraine Association. Київ, 2024. 45 с. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

3. Свириденко Д., Пантелеєв В., Ковтун О., Єсаян Є., Кивлюк В. Глобальні тенденції трансформації економіки під впливом інформаційних технологій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. №6 (41) С.369-376. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3617

4. Екосистема стартапів України 2024. Civitta: URL: https://surl.li/oldxjd

5. Додаток Diia має понад 20 млн користувачів у 2024 році. EU4Digital: URL: https://surl.li/dopnig.

6. Грантові програми Українського стартап-фонду у 2024 році. USF URL: https://usf.com.ua/en/.

7. Фінансування оборонних стартапів BRAVE1 у 2024 році. URL: https://brave1.com.ua/news/.

8. Підтримка МСБ України у 2024 році. ЄБРР: веб-сайт. URL: https://www.ebrd.com/news/2024/support-for-ukraine-smes.html.

УДК 330.34

Потурнак А. С.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Пріб К.А.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ УКРГАЗБАНК

АБ «Укргазбанк» – перший зелений банк України. У теперішніх умовах глобальної екологічної кризи та енергетичних викликів концепція сталого розвитку посідає важливе значення для діяльності банківських установ. Вона передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, екологічної безпеки

та загального добробуту соціуму.

Серед українських банків особливе місце займає АБ «Укргазбанк», який першим в Україні запровадив системну екостратегію та зробив акцент на фінансуванні проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку. Досвід банку – унікальний приклад комерційної установи, яка адаптується до викликів сталого розвитку.

Сталий розвиток сьогодні – не просто тренд, а необхідність для всіх секторів економіки. Він ґрунтується на поєднанні економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю.

Як зазначає Рябіченко Д.О., формування стратегії сталого розвитку в банківському секторі передбачає врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, що дозволяє забезпечити довгострокову ліквідність та стабільність банку навіть в умовах економічної нестабільності [1]. Укргазбанк – лідер цього процесу, адже активно впроваджує міжнародний досвід, адаптуючи його до українського контексту.

Сталий розвиток — це концепція, яка передбачає забезпечення потреб теперішнього покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Вперше вона була системно сформульована у доповіді ООН «Наше спільне майбутнє» (1987 рік) [2].

Для банків сталий розвиток означає впровадження підходів, які враховують не лише прибутковість, але й соціально-екологічні наслідки фінансування. Зокрема: фінансування проєктів із низьким впливом на довкілля; відмова від підтримки екологічно шкідливих виробництв; розвиток енергоефективних продуктів; прозора звітність відповідно до ESG-критеріїв.

Це дозволяє: посилити репутацію як відповідального учасника фінансового ринку; залучати міжнародний капітал, зокрема з фондів сталого фінансування (IFC, ЄБРР); забезпечити довгострокову стабільність, адже інвестування у сталий розвиток зменшує ризики та формує позитивний імідж серед клієнтів і партнерів.

Укргазбанк почав впроваджувати концепцію сталого розвитку у 2016 році в межах стратегічного партнерства з Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC). Банк зобов’язався перебудувати бізнес-модель на основі стандартів екологічного та соціального ризик-менеджменту. Для цього було створено окремий напрям Green Banking, який відповідає за оцінку та фінансування «зелених» проєктів [3].

На шляху до екобанкінгу банк зіткнувся з такими проблемами: Недостатня екологічна обізнаність клієнтів. Багато підприємств не розуміли переваг «зелених» рішень. Недосконаліть законодавства. В Україні досі відсутня чітка нормативно-правова база для ESG-фінансування. Інституційна складність. Банку

необхідно було провести навчання персоналу, змінити підходи до побудови продуктів. Висока вартість впровадження. Адаптація систем оцінки екологічного впливу потребувала інвестицій у внутрішні процеси та аудит.

Попри труднощі, банк активно розвиває такі напрямки: фінансування проєктів у сфері відновлюваної енергетики, енергоефективності, чистих технологій; співпраця з ЄБРР, НЕФКО, GIZ; створення партнерських програм з виробниками сонячних панелей, теплових насосів, електромобілів.

У 2022–2023 роках банк профінансував понад 1,2 тис. «зелених» проєктів, які дозволили уникнути понад 1,6 млн тонн викидів CO_2 щороку [4].

Укргазбанк планує й надалі розвивати свою екологічну стратегію. Серед пріоритетів: розширення лінійки «зелених» кредитів для населення та бізнесу; впровадження внутрішньої ESG-платформи для оцінки клієнтів і проєктів; участь у міжнародних програмах кліматичного фінансування; поширення практики нефінансової звітності відповідно до GRI-стандартів; підтримка енергоефективних рішень для малого та середнього бізнесу; співпраця з органами місцевого самоврядування у сфері міської мобільності (електротранспорт, зарядні станції) [5].

Узагальнюючі вищевикладене варто зазначити, що Укргазбанк – чи не найвдаліший приклад української фінансової установи, яка стала лідером у впровадженні концепції сталого розвитку. Стратегія Green Banking — це не просто маркетинговий хід, а комплексна побудова бізнес-процесів, адаптована до глобальних світових викликів. Банк долає труднощі та демонструє швидкий розвиток та формує нову фінансову культуру в Україні. Подальше посилення нормативної підтримки, освітніх ініціатив та ESG-контролю дозволить банку зберегти позиції лідера у сфері екологічного банкінгу.

Список використаних джерел:

1. Рябіченко Д. О. Стратегія сталого розвитку в банківській системі України // Економічний простір. – 2020. – № 157. – С. 165–173.

2. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. Oxford: Oxford University Press, 1987. – 400 p.

3. Укргазбанк – перший екобанк України URL: https://www.ukrgasbank.com/eco-banking.

4. Щорічний звіт АБ «Укргазбанк» за 2023 рік: URL: https://www.ukrgasbank.com/investor_relations/reports/.

5. Укргазбанк підтримує міську мобільність: нові партнерства та цілі URL: https://www.ukrgasbank.com/news/mobility2023/.

УДК 338.2

Разумова Г.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Полшков А.С.,
здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ЕКОНОМІЧНОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

Економічне відновлення України вимагає нових підходів та стратегій, що сприятимуть зростанню продуктивності, підвищенню конкурентоспроможності та інтеграції у світову економіку. Одним із ключових факторів такого відновлення є розвиток інновацій, що сприяють модернізації виробничих процесів, ефективному використанню ресурсів та створенню нових високотехнологічних секторів.

Інновації відіграють центральну роль у формуванні сучасної економіки, стимулюючи технологічні зміни, покращення якості продукції та підвищення ефективності використання ресурсів. Вони включають нові продукти, послуги, бізнес-моделі та управлінські рішення, що здатні радикально змінити ринок. Основними видами інновацій є:

- продуктові інновації (створення нових товарів і послуг);
- процесні інновації (удосконалення виробничих технологій);
- організаційні інновації (нові методи управління та координації);
- маркетингові інновації (зміни у стратегії просування та збуту).

Україна має значний науково-технічний потенціал, але стикається з низкою викликів у сфері інноваційного розвитку:

1. Низький рівень фінансування наукових досліджень. Витрати на науку та інновації значно нижчі, ніж у країнах ЄС. Так, витрати на науку та інновації у 2023 році становили лише 0,34% ВВП, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 2% [1].

2. Недостатня інтеграція науки та бізнесу. Застаріла інфраструктура. Близько 60% українських підприємств використовують технології, що не відповідають сучасним стандартам.

3. Брак інвестицій. Політична та економічна нестабільність знижує привабливість України для іноземних інвесторів у сфері технологій. Прямі іноземні інвестиції в технологічний сектор України у 2023 році становили лише 1,2 млрд доларів, що значно менше порівняно з країнами Східної Європи [2].

Розвиток інноваційної економіки дозволить Україні зміцнити економічну стійкість, підвищити рівень зайнятості та прискорити інтеграцію до світового

ринку. Основні напрямки, що сприятимуть економічному відновленню через інновації:

- розвиток високотехнологічних секторів (інформаційні технології, біотехнології, альтернативна енергетика). У 2023 році експорт ІТ-послуг зріс на 8%, досягнувши 7,1 млрд доларів [3];
- цифровізація економіки (запровадження технологій штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей). У 2023 році Україна посіла 44 місце у світовому рейтингу цифрової конкурентоспроможності;
- залучення іноземних та внутрішніх інвестицій у стартапи та наукові дослідження. Український фонд стартапів надав фінансування понад 300 проєктам на суму понад 7 млн доларів [4];
- підтримка малого та середнього бізнесу через гранти та інкубатори стартапів;
- реформа освіти та науки для підготовки кваліфікованих спеціалістів у сфері технологій.

Розвинені країни активно підтримують інноваційний розвиток через спеціальні програми фінансування та податкові стимули. Наприклад, Європейський Союз впроваджує програму «Горизонт Європа», що спрямована на підтримку наукових досліджень та інновацій. Україна може адаптувати такі підходи, запровадивши аналогічні механізми стимулювання технологічного розвитку.

Інновації є ключовим драйвером економічного відновлення України. Для реалізації потенціалу необхідно покращити умови для розвитку інноваційної діяльності, стимулювати інвестиції та забезпечити ефективну інтеграцію науки та бізнесу. Впровадження технологічних рішень у стратегічно важливі галузі допоможе Україні подолати економічну кризу та створити конкурентоспроможну економіку майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

2. World Bank Group. URL: https://www.worldbank.org/ext/en/home.

3. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/

4. Український Фонд Стартапів. URL: https://usf.com.ua/

5. Разумова Г.В., Курносова О.І. Напрями та завдання державної політики щодо безпеки інвестиційної діяльності. Вісник ПДТУ. Серія: Економічні науки. 2024. № 1 (39). С. 9-18. https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.310191.

УДК 338.47:625

Рудакова С.Г.,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Рудаков О. Г.,
кандидат економічних наук, член правління УСПП,
генеральний директор ТОВ «РЕЙЛ ЛОДЖИСТІКС»
Щетініна Л.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ВІДНОВЛЕННЯ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ КРОКИ ТА МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ

Транспортна сфера є однією із сфер діяльності, яка зазнала найбільших втрат від військових дій і водночас, сферою, яка визначає конкурентоспроможність економіки країни, тому необхідні окремі програми для її розвитку. Стан бізнесу в транспортній галузі та в сфері логістики безпосередньо залежить від стану виробництва в галузях економіки, що створюють основний вантажопотік країни. У зв'язку з агресією РФ, скорочення обсягу виробництва становило 60%, особливо в галузі нафтопереробки, металургії, машинобудуванні, хімічній галузі, добуванні та харчовій промисловості. Падіння імпорту товарів досягло 40%, експорт товарів скоротився на 50%.

Проблеми у сфері логістики є одним із ключових чинників, які ускладнюють діяльність найбільших підприємств України. Блокування і ракетні обстріли портів Великої Одеси, що забезпечували основні обсяги експорту та імпорту, руйнування портової інфраструктури, зміна основних логістичних каналів імпорту та експорту, не готовність залізничної інфраструктури західних кордонпереходів, як української, так і європейської, наднормативний перепростой рухомого складу, не оптимізовані процедури кордонного контролю, недостатня координація та цифровізація процесів транскордонних залізничних перевезень, високий рівень бюрократизації та монополії в залізничний сфері, впровадження додаткових заходів з безпеки, необґрунтоване підвищення тарифів на залізничні перевезення – виклики, що створюють перешкоди розвитку промислового потенціалу України та відновлення економіки.

Наслідком війни із Росією є блокування морських перевезень, мінування акваторій портів, знищення портової інфраструктури портів Великої Одеси – все це призвело до суттєвого обмеження експортних та імпортних можливостей

економіки України та часткової втрати експортного потенціалу країни. Тоді як, в умовах глобалізації та інтеграції до світової економіки, українська логістика та залізничний транспорт мають значний потенціал для розвитку через участь у міжнародних транспортних коридорах, що може суттєво покращити економічні показники країни та її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Зважаючи на сьогоднішній стан справ в транспортній галузі та на ринку логістики, з метою посилення процесів відновлення економіки України, ми пропонуємо вжити наступні заходи:

Безпекові. Розблокувати та забезпечити загрузкою порти Великої Одеси, Миколаївський та Херсонський порти, активізувати роботу діючих потужностей Дунайського пароплавства, ввести в експлуатацію додаткові потужності річкової інфраструктури Дунаю.

Інфраструктурні. Привести у відповідність існуючі транспортні прикордонні переходи, відновити раніше діючі, запроектувати розбудову нових переходів з повним технологічним комплексом термінальних послуг для виконання всіх робіт, які передбачені технічними регламентами Європейського Союзу.

Інформаційні (цифровізація та інтеграція митних процедур). Створення єдиної транскордонної інформаційної інфраструктури з одночасним задіянням всіх служб і контролів в режимі «єдине вікно» 24/7.

Транскордонна взаємодія та взаємна підтримка. Спроектувати та побудувати колію 1520 мм. по території ПКП Польщі для мінімізації транспортних витрат в сполученні Україна-Литва до порту Клайпеда (від переходу Ягодин-Дорогуськ до Тракішкі-Шоштокай) для використання експортного потенціалу України та максимального завантаження порту Клайпеда (Литва).

Організаційні. Створення вітчизняних операторів на Європейських залізничних адміністраціях з власною тягою та рухомим складом колії 1435 мм. і 1520 мм. з належними техніко-технологічними характеристиками, персоналом відповідної кваліфікації та побудовою Євротерміналів на території України та суміжних країн.

Інвестиційні. За участю партнерів забезпечити оновлення або глибоку модернізацію тепловозного парку Укрзалізниці, залучити приватних операторів тяглового та рухомого складу до організації транскордонних перевезень, забезпечити необхідну кількість та належний стан рухомого та тяглового складу, забезпечити розгалужену досконалу ремонтно-експлуатаційну базу.

За участю партнерів розпочати задекларовану побудову колії 1435 мм. від Чопа до Ужгорода з подальшою добудовою до Львова, завершити укладку колії

1435 мм. від Мостиськи до Скнилова (Львів), розпочати роботи з побудови колії 1435 мм. від Вадул-Сирета до Чернівців та далі до Івано-Франківська, Львова.

Нормативні. Привести у відповідність до вимог TSI всю нормативно-технічну базу транспортної галузі та сфери логістики України.

Тарифні. Уніфікувати до рівня європейського транспортного права систему тарифоутворення на вантажні залізничні перевезення.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

УДК 330.1

Солодкий В.В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний податковий університет

РОЗВИТОК ІТ-КЛАСТЕРІВ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПРИСКОРЕНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнне відновлення економіки України потребуватиме ефективних і швидкодіючих механізмів стимулювання розвитку високотехнологічних галузей. Одним із ключових чинників економічного зростання може стати ІТ-сектор, який навіть під час широкомасштабного вторгнення продемонстрував стійкість та займає значну частку в валютних надходженнях. Формування та розвиток ІТ-кластерів сприятиме покращенню конкурентоспроможності країни, створенню додаткових робочих місць, залученню інвестицій та поштовхом для модернізації інших галузей економіки. Окрім власне економічного ефекту, ІТ-сектор буде залишатись основним джерелом інновацій для Збройних Сил України та підвищенню обороноздатності держави.

Дослідження українських вчених Новосад І.Ю., Панченко А.В., Коломієць О.Г., Присяжнюк А.Ю. вивчають ролі ІТ-кластерів в інноваційній економіці [1], забезпечення розвитку ІТ-кластерів на основі венчурного інвестування [2], кластеризацію як механізм забезпечення інноваційного розвитку регіонів [3], чинники розвитку ІТ-кластерів [4]. Разом з тим, розвиток технологій, постійна зміна військово-політичної ситуації потребують нових досліджень та уточнень щодо пріоритетних напрямків та механізмів стимулювання розвитку технологічних секторів.

Активну участь у формуванні стратегії розвитку ІТ-сектору приймає Міністерство цифрової трансформації України, зокрема за його ініціативи урядом прийнято «Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності

України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» [5]. Уряд встановив 18 стратегічних цілей та оперативні плани по виконанню цілей в найближчих три роки. При цьому, суттєвий дефіцит бюджету потребуватиме пріоритезації цілей та постійному коригуванні оперативних планів.

На нашу думку, розвиток ІТ-кластерів в найближчі роки має декілька вимірів. По-перше, це сприятиме позитивним трендам в економіці, які склалися в минулі роки – значні валютні надходження від експорту ІТ-послуг, зменшення залежності від сировинного типу економіки, залучення міжнародних донорів та партнерів.

Другий вимір – інтеграція України в міжнародні технологічні ланцюжки, у тому числі участь в грантових програмах ЄС, входження міжнародних компаній (в т.ч. компаній Big Tech) на наш ринок та створення спільних дослідницьких центрів, відкриття представництв міжнародних технологічних компаній.

Важливим результатом є трансформація ринку праці. ІТ сектор потребує значну кількість кваліфікованого персоналу, у тому числі нетехнічного напрямку, яким готові платити заробітні плати суттєво вищі за середні в інших галуззях. Для продуктивної діяльності працівники ІТ компаній мають постійно покращувати свої професійні знання в передових технологіях – активно розвиватиметься класична університетська освіта та сфера EdTech з перепідготовкою кадрів та отриманням нових навичок і знань. Високі заробітні плати та можливість професійного розвитку стимулюватимуть українців повертатись з вимушеної міграції. Також державі потрібно передбачити в бюджеті кошти на навчання або перенавчання на інженерні спеціальності ветеранів, які будуть повертатись з війни. Це суттєво покращить їх економічний достаток та вирішить питання з адаптацією до мирного життя.

При усіх варіантах розвитку ІТ-сектору велике значення має залишатись фінансування розвитку військового напрямку (MilTech) – гранти, бюджетні та позабюджетні кошти. Це сприятиме вільному обміну спеціалістами між технологічними компаніями та створенню стійких кросгалузевих зв’язків.

Важливим наслідком розвитку ІТ-кластерів стане тісна співпраця між закладами освіти, місцевими органами влади та ІТ-компаніями, що покращить екосистему інновацій в регіоні та створить конкурентні переваги при залученні інвестицій від технологічних компаній.

При виборі пріоритетних напрямків та регіонів розвитку ІТ-сектору необхідно враховувати наступні фактори:

- Освітній потенціал. В регіоні має бути один або декілька закладів університетського рівня, що випускають інженерні або технічні спеціальності.

Великою перевагою буде участь університетів в міжнародних освітніх рейтингах та активній спільноті випускників;

- Безпекова ситуація. Розвиток кластерів поблизу або в умовах військових дій є важко реалізованим проєктом;

- Діяльність в регіоні українських ІТ-компаній або представництв міжнародних технологічних компаній. Діючі компанії є ядром екосистеми інновацій, вони визначають потребу в певних технологіях, наймають персонал, здійснюють основі інвестиції;

- Доступна інфраструктура. В обраному місті або регіоні має бути достатня кількість робочих місць (у тому числі з доступом до безперебійного живлення) та соціальна інфраструктура;

- Зацікавленість місцевої влади в розвитку регіональних ІТ-кластерів. Муніципалітети мають створювати сприятливі умови для розвитку ІТ-компаній, освітніх закладів та релокації персоналу.

Розвиток ІТ-кластерів є стратегічно важливим напрямом для відновлення української економіки в післявоєнний період. Цей напрямок не передбачає суттєвих інвестицій в матеріальні цінності та необоротні активи, але при цьому дає швидкий фінансовий результат для підприємців та вирішує питання зі створення робочих місць для кваліфікованого персоналу. За умови підтримки державних та місцевих органів влади, ІТ-кластери можуть стати запорукою довгострокового успішного розвитку України та підвищенні її конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Новосад І. Ю., Панченко А. В. Особливості формування ІТ-кластерів в Украї ні: проблеми та перспективи розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 2. С. 183 – 188. https://surl.li/cjfrcs

2. Коломієць О.Г. Забезпечення розвитку ІТ-кластерів в Україні на основі венчурного інвестування: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Рівне. 266 с. Рукопис, 2017.

3. Буряк Є.В. Кластеризація як механізм забезпечення інноваційного розвитку регіонів. DOI: 10.32752/1993-6788-2020-1-224-45-56

4. Присяжнюк А.Ю. Сингулярність кластерного розвитку національної економіки: монографія. Київ. 300 с. 2022. ISBN 978-966-918-045-2. DOI: 10.31617/m.knute.2022-145

5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text.

УДК 338.246:658.11

Тельчаров Е.А.,
аспірант, кафедри менеджменту,
Корольков В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний університет "Запорізька політехніка"

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ

Повномасштабна війна, що почалася в лютому 2022 року, завдала Україні значних втрат, призвела до руйнування інфраструктури, скорочення виробництва та масової міграції населення. Станом на листопад 2024 року прямі збитки, завдані інфраструктурі, оцінюються в майже 170 мільярдів доларів США. Внаслідок падіння ВВП на 28,8% у 2022 році, економіка в 2023 році зросла на 5,3%, але зростання сповільнилося до 2,9% у 2024 році. В таких умовах підприємництво та інновації є ключовими для відновлення економіки, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності України [1-2].

В умовах глобальних економічних викликів, спричинених війною, малий і середній бізнес, а також інноваційні стартапи відіграють важливу роль у підтримці економічної стабільності та створенні нових робочих місць. Ці підприємства не тільки сприяють зростанню внутрішнього попиту та виробництва, але й активно інтегруються в глобальні ринки, залучаючи інвестиції та впроваджуючи новітні технології. Підприємницька діяльність в Україні зосереджена на пошуку інноваційних рішень, які не тільки задовольняють потреби внутрішнього ринку, але й виходять на міжнародний рівень, що значно підвищує конкурентоспроможність країни.

Одним із прикладів є компанія M-TAC, відомий український виробник тактичного одягу та спорядження. У січні 2024 року виробничі потужності компанії в Києві зазнали ракетного удару, що призвело до знищення двох нових цехів та складу матеріалів, завдавши збитків на суму близько 11 мільйонів доларів США. Попри це, M-TAC змогла зберегти близько 70% свого виробництва, перенісши частину операцій до Львова та Варшави. Це стало можливим завдяки власним інвестиціям та підтримці міжнародних партнерів, що дозволило компанії відновити діяльність та продовжити забезпечення військових якісним спорядженням [3].

Інший приклад — мережа кафе-кондитерських Milk Bar, заснована в Києві. У жовтні 2023 року компанія відкрила свій перший заклад у Варшаві, Польща,

на території комплексу Elektrownia Powiśle. Дизайн інтер'єру був розроблений українською студією YODEZEEN, що підкреслює синергію української та польської культур. Цей крок не лише розширив присутність українського бізнесу на міжнародному ринку, але й сприяв популяризації української культури та гастрономії за кордоном [4]. Ці приклади свідчать про здатність українських підприємств адаптуватися до складних умов, знаходити нові ринки та сприяти економічному відновленню країни.

Інновації відіграють ключову роль у відновленні та розвитку економіки України, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та залученню інвестицій. У 2024 році обсяг інвестицій у технологічний сектор України досяг $462 мільйонів, що на 120% більше порівняно з попереднім роком, демонструючи відновлення довіри інвесторів та потенціал галузі [5]. Міжнародна співпраця також сприяє розвитку інноваційної екосистеми України. У 2024 році в Києві було відкрито Європейський центр оборонних інновацій, який покликаний зміцнити зв'язки між українськими та європейськими компаніями у сфері оборонних технологій [5].

Міжнародна підтримка відіграє важливу роль у відновленні економіки України, сприяючи залученню інвестицій та інтеграції українських підприємств у глобальні ринки. Співпраця з міжнародними партнерами сприяє не лише фінансовій підтримці, але й обміну знаннями та технологіями, що є важливим для розвитку інноваційної екосистеми України.

В умовах значних викликів, спричинених війною, Україна демонструє стійкість та адаптивність через активний розвиток підприємництва та інновацій. Значне зростання інвестицій у технологічний сектор, зокрема залучення $462 мільйонів у 2024 році, свідчить про відновлення довіри інвесторів та потенціал галузі. Програми на кшталт "Seeds of Bravery" надають критично важливу підтримку стартапам, сприяючи їх інтеграції в європейський ринок. Крім того, розвиток оборонних технологій та міжнародна співпраця підкреслюють важливість інновацій для зміцнення безпеки та економіки країни. Таким чином, підприємництво та інновації виступають ключовими рушіями економічного відновлення України, сприяючи створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Фінансовий клуб. Made with Posmishka. - Тип доступу - Збитки України від війни зросли до $170 млрд – KSE — Фінансовий клуб

2. Трекер економіки України під час війни. Центр Економічної Стратегії - Електронний ресурс - Тип доступу - Трекер економіки України під час війни - Центр Економічної Стратегії

3. How Ukraine Rebuilt Its Military Acquisition System Around Commercial Technology. - Тип доступу - How Ukraine Rebuilt Its Military Acquisition System Around Commercial Technology

4. White Star REAL ESTATE / News / "Feast whenever you want" – the first Milk Bar in Poland at Elektrownia Powiśle - Тип доступу - "Feast whenever you want" - the first Milk Bar in Poland at Elektrownia Powiśle - Real estate services Central & Eastern Europe | White Star

5. Ukraine's Tech Renaissance: Ukrainian Investments Report for 2024 - Електронний ресурс - Тип доступу - Ukraine's Tech Renaissance: Ukrainian Investments Report for 2024 · TechUkraine (Дата звернення 03.04.2025)

УДК 338.43:620.9(477)

Удова Л.О.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і
методів господарювання в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РОЗВИТОК БІОЕНЕРГЕТИКИ У СВІТІ

Енергетична галузь України наразі стикається з серйозними викликами – зміна клімату, зростання енергоспоживання та потреба в енергонезалежності. Збільшення використання біомаси, особливо в умовах гострого енергодефіциту, може суттєво знизити залежність України від викопного палива, підвищити енергетичну безпеку та сприяти пом'якшенню наслідків зміни клімату. Децентралізовані системи генерації енергії на основі біомаси мають потенціал для задоволення локальних потреб в енергопостачанні, одночасно створюючи нові економічні можливості. Розвиток біоенергетики відіграватиме ключову роль у відновленні енергетичного потенціалу України, сприяючи переходу енергогенеруючої інфраструктури до децентралізованої моделі та виконання міжнародних зобов'язань країни в галузі декарбонізації.

У Європі зберігається стала тенденція до збільшення обсягів виробництва енергії з агробіомаси. Німеччина, Франція, Італія та Швеція є найбільшими споживачами енергії з біомаси в абсолютному вираженні, тоді як Скандинавські країни, країни Балтії та Австрія демонструють найвищий рівень споживання енергії з біомаси на душу населення. Згідно з оцінками європейських експертів, до 2050 року потенціал сільськогосподарських залишків становитиме від 45 до 67 млн. тонн нафтового еквівалента на рік, що може забезпечити від 31% до 46,5% поточного рівня споживання біомаси для енергетичних потреб країн ЄС

[1]. Крім того, перспективний потенціал енергетичних культур оцінюється в діапазоні 79-377 млн. тонн н. е./рік [2].

Україна має значний потенціал для динамічного розвитку біоенергетичного сектору. Зростання цін на традиційні енергоносії та наявність великих запасів біомаси, придатних для енергетичного використання, є ключовими факторами, що сприяють переходу до біоенергетики. Розвиток цього сектору в Україні можливий без значного негативного впливу на навколишнє середовище, включаючи вирубування лісів, деградацію екосистем та втрату біорізноманіття. Згідно з розрахунками Біоенергетичної асоціації України, у 2021 році потенціал біомаси, доступної для виробництва енергії, становив понад 26 млн. тонн н. е. Цей обсяг еквівалентний 30% загального первинного енергопостачання України у 2020 році [3].

Використання енергетичних рослин може сприяти розширенню обсягів відновлюваних джерел палива. Вирощування швидкозростаючих багаторічних чагарників і спеціалізованих однорічних культур з високим вмістом сухої речовини, врожайність яких досягає 15-25 тонн з га на рік, є перспективним напрямом для забезпечення твердого біопалива необхідною сировиною [4]. Енергетичні рослини забезпечують стабільний урожай протягом тривалого періоду і рослини можуть вирощуватися на малопродуктивних, деградованих та забруднених ґрунтах (так званих маргінальних землях). Це не тільки дозволяє ефективно використовувати такі території, а й сприяє їх відновленню, покращуючи структуру та якість ґрунту.

Широкомасштабне вторгнення рф в Україну спричинило забруднення довкілля, зокрема сільгоспугідь, вибухонебезпечними предметами. Однак, крім розмінування ліквідовувати доведеться й наслідки забруднення важкими металами та іншими речовинами. Соняшник і кукурудза здатні вилучати хімічні речовини з ґрунту, тому вони придатні для рекультивації забруднених внаслідок воєнних дій земель, однак їх можна вирощувати без подальшого використання на продовольчі цілі. І саме вирощування енергетичних рослин на цих ґрунтах сприятиме їх відновленню після бойових дій.

Прикладом успішного розвитку сектора енергетичних рослин є Європейський Союз, де у 2021 році площа земель, зайнятих під цими культурами, досягла 118,5 тис. га [5] з найбільшими площами в Польщі, Швеції, Німеччині, але є великий потенціал її нарощування до, принаймні, 22 млн. га У кожній країні ЄС існує свій перелік енергетичних рослин для вирощування.

Темпи розвитку біоенергетики в Україні істотно відстають від європейських. Нагальною задачею для ЄС і для України є повна відмова від імпортного природного газу. Серед першочергових заходів для заміщення імпортного природного газу є розвиток відновлюваних джерел енергії та

впровадження енергоефективних заходів. Отже, як у ЄС, так і в Україні, біоенергетиці відводиться важлива роль у досягненні цілей сталого розвитку щодо заміщення викопних палив, скорочення викидів парникових газів тощо.

Список використаних джерел:

1. Faaij A. (2018). Securing Sustainable Resource Availability of Biomass for Energy Applications in Europe: Review of Recent Literature. URL: https://energy.nl/media/downloads/Bioenergy-Europe-EU-Biomass-Resources-Andr%C3%A9-FaaijFinal.pdf.

2. Калетнік Г. М., Гончарук І. В. (2020). Економічні розрахунки потенціалу виробництва відновлювальної біоенергії у формуванні енергетичної незалежності агропромислового комплексу. Економіка АПК. № 9. С. 6 - 16. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202009006.

3. Гелетуха Г.Г. (2024). Сучасний стан та перспективи розвитку біоенергетики в Україні. Біоенергетична асоціація України, К. 51 с. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/05/1_Geletuha_Rozvytok-bioenergetyky-v-Ukrayini-i-sviti.pdf.

4. Energy crops (2024). URL: https://salix-energy.com.ua/en/energy-crops/.

5. Трибой О. (2024). Вирощування енергетичних рослин. URL: https://uabio.org/wp-content/uploads/2024/05/5-Tryboj-Energetychni-roslyny.pdf.

УДК 330.322.01:005.35:502.1:658(477)

Хилько І. І.
старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Безушко О. Є.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет,

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ESG-ПРИНЦИПІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Післявоєнна відбудова економіки України потребуватиме масштабних інвестицій та впровадження сучасних підходів до організації бізнесу. В умовах глобальних тенденцій сталого розвитку особливої актуальності набуває імплементація ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) як фактору підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств. За даними Глобального альянсу сталих інвестицій (GSIA), обсяг активів, що управляються відповідно до ESG-критеріїв, у 2020 році досяг 35,3 трлн доларів США, що становить 36% від загальних активів під управлінням у світі [1, с. 4].

ESG-принципи представляють собою інтегрований підхід до ведення бізнесу, що включає екологічну (E), соціальну (S) та управлінську (G) складові. Згідно з дослідженням McKinsey, компанії з високими ESG-показниками демонструють на 10-20% вищу ринкову капіталізацію порівняно з компаніями-аналогами з нижчими показниками [2]. Для України, яка стоїть перед необхідністю залучення значних інвестицій для відбудови економіки, впровадження ESG-принципів може стати ключовим фактором підвищення інвестиційної привабливості. Як зазначають Петрашко Л. та Романьок Т., «зростаюча увага до ESG-факторів з боку інвесторів пояснюється не лише етичними міркуваннями, але й прагматичними бізнес-інтересами, оскільки враховування ESG-факторів дозволяє краще оцінити довгострокові ризики та можливості компаній» [3, с. 52].

За даними дослідження Центру «Розвиток КСВ», лише 32% українських компаній мають стратегію з корпоративної соціальної відповідальності, яка є передумовою для ESG-трансформації [4, с. 17]. При цьому більшість компаній зосереджуються переважно на окремих соціальних ініціативах, недостатньо уваги приділяючи екологічним та управлінським аспектам. Дослідження Зінченко А. та Саприкіної М. показало, що українські компанії найчастіше реалізують такі практики соціальної відповідальності: розвиток і навчання персоналу (76%), благодійна допомога (51%), політика різноманітності та рівних можливостей (34%), програми із збереження довкілля (26%) [5, с. 29].

Для успішної імплементації ESG-принципів українськими підприємствами доцільно застосовувати комплексний підхід, що включає: розробку ESG-стратегії та інтеграцію її в загальну бізнес-стратегію компанії; впровадження системи ESG-метрик та регулярну підготовку нефінансової звітності; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності сталого розвитку; залучення стейкхолдерів до процесу ESG-трансформації.

Згідно з дослідженням Національного банку України, банки, які впроваджують ESG-принципи, демонструють кращу фінансову стійкість та нижчі ризики, що робить їх привабливішими для інвесторів [6, с. 41].

Імплементація ESG-принципів є важливим фактором підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств в умовах післявоєнної відбудови. Компанії, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти у свою діяльність, мають більше шансів залучити міжнародні інвестиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Для активізації ESG-трансформації українського бізнесу необхідні не лише зусилля окремих компаній, але й системна державна політика, яка стимулюватиме впровадження ESG-принципів через регуляторні механізми, фіскальні стимули та освітні програми [7, с. 90]. Важливу роль також мають відігравати галузеві асоціації та

бізнес-об'єднання, які можуть сприяти обміну кращими практиками та розробці галузевих ESG-стандартів. В умовах глобальних викликів та посткризової відбудови ESG-принципи стають не просто трендом, а необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках та залучення інвестицій для сталого економічного зростання. Таким чином, інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у бізнес-моделі підприємств стає критичним фактором їх життєздатності та розвитку в сучасних умовах, коли цінності сталого розвитку визначають траєкторію трансформації світової економіки.

Список використаних джерел:

1. Global Sustainable Investment Alliance. Global Sustainable Investment Review 2020. London: GSIA, 2021. 32 p.

2. Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value. McKinsey Quarterly. 2019.

3. Петрашко Л. П., Романьок Т. В. ESG-інвестування: зарубіжний досвід та українські реалії. Науковий вісник МГУ. 2021. Вип. 47. С. 50-57.

4. Центр «Розвиток КСВ». Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: практики компаній. Київ, 2023. 64 с.

5. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Розвиток КСВ в Україні: 2010-2022. Київ : Видавництво «Юстон», 2023. 52 с.

6. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023. Київ: НБУ, 2023. 68 с. URL: https://surl.lu/idinxd

7. Бордюг Т. О. ESG-трансформація бізнесу як фактор підвищення інвестиційної привабливості України в умовах євроінтеграції. Економіка України. 2023. № 3. С. 82-93.

УДК 338.439.5:631.147

Цапро Д. О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Києво-Могилянська академія"

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РИНКУ МОЛОКОПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У контексті сучасних викликів, зумовлених війною, економічною нестабільністю та змінами у глобальному продовольчому ланцюгу, особливої актуальності набуває пошук ефективних шляхів відновлення та розвитку аграрного підприємництва в Україні. Галузь виробництва молокопродуктів, як одна з базових складових агропромислового комплексу, потребує стратегічного

переосмислення моделей функціонування, зокрема через призму інноваційного підходу. Попри кризовий стан галузі, саме інновації можуть стати каталізатором зростання та адаптації до нових умов.

Агропромисловий комплекс України завжди був стратегічно важливою галуззю національної економіки, а виробництво молочної продукції – її важливим сегментом в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни [1]. Проте в умовах війни, дестабілізації економіки, логістичних ускладнень та зменшення споживчого попиту, молочна галузь опинилася в стані глибокої трансформації. У таких умовах підприємництво в молочному секторі потребує не лише адаптації до нових реалій, але й активного впровадження інновацій, які можуть забезпечити його відновлення та довгострокову стійкість.

Наразі ринок молокопродуктів в Україні демонструє неоднозначні тенденції (рис. 1). З одного боку, спостерігається скорочення виробництва через брак ресурсів, логістичні труднощі, втрату потужностей на окупованих територіях та зниження внутрішнього попиту. З іншого боку, в регіонах з високим рівнем безпеки активізується розвиток малого та середнього підприємництва, особливо у сфері крафтового виробництва, що дозволяє створювати локальні ринки з високою доданою вартістю.

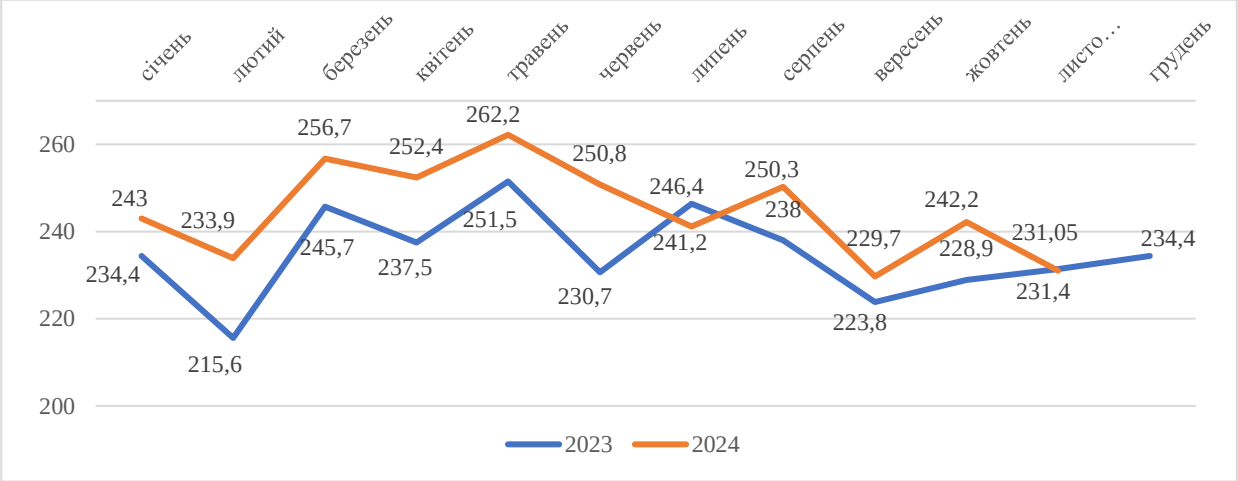


Рис. 1. – Виробництво молока на молочно-товарних фермах (МТФ), тис. т [2]

Інновації стають ключовим інструментом у подоланні кризи та переході до сталого розвитку. Підприємства впроваджують:

– автоматизовані доїльні системи та інші цифрові технології у тваринництві, що зменшують витрати та підвищують продуктивність;

– концепції Smart Farm, передбачає використання цифрових технологій, автоматизованих систем та аналітики даних для підвищення ефективності виробництва, контролю якості та сталого розвитку господарств [3];

– ERP-системи для обліку та контролю виробничих процесів;

– екологічні інновації, включаючи використання альтернативних джерел енергії, зменшення вуглецевого сліду та органічне виробництво;

– маркетингові інновації – цифрові платформи збуту, брендинг локальної продукції, SMM-кампанії та direct-to-consumer моделі продажу [4].

Позитивний приклад демонструють молочні кооперативи, які, об'єднуючи малі фермерські господарства, впроваджують спільні інноваційні підходи до переробки, пакування та логістики. Такі ініціативи не тільки сприяють зниженню витрат і підвищенню якості продукції, а й створюють нові робочі місця в сільських громадах [5].

Особливої уваги заслуговує підтримка держави та міжнародних донорських організацій у формі грантів, навчальних програм і технічної допомоги для інноваційно орієнтованих аграрних підприємств. Завдяки таким програмам зростає рівень технологічної готовності фермерів, а підприємницьке середовище поступово переходить від екстенсивних моделей до інноваційно-інтенсивних [6].

Таким чином, розвиток ринку молокопродуктів в Україні неможливий без активної інтеграції інновацій в усі етапи виробничо-збутового ланцюга – від ферми до споживача. Це не лише забезпечує підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, але й формує підґрунтя для широкого економічного відновлення, особливо у сільських територіях, де молочне підприємництво є одним з основних джерел доходу. У перспективі саме інноваційно орієнтоване підприємництво може стати основою нової, стійкої економіки України.

Список використаних джерел

1. Місюк М. В., Заходим М. В. Розвиток ринку молока в контексті забезпечення продовольчої безпеки країни. Економіка АПК. 2021. № 1. С. 34-43.

2. Стан і перспективи молочної галузі України та світу. URL: https://milkua.info/uk/post/stan-i-perspektivi-molocnoi-galuzi-ukraini-ta-svitu.

3. Веселов Є.В., Щербакова І.Л., Левченко І.С. Інноваційні технології у тваринництві та ефективність впровадження концепції Smart Farm. Таврійський науковий вісник. 2019. № 109(2). С. 15-20.

4. Дячков Д.В., Плескач О.Ю., Бурик В.В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8(08). С. 130-136.

5. Гончарук І.В. Роль сільськогосподарських кооперативів у забезпеченні сталого розвитку сільських територій Вінницької області. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 8. С. 56-67.

6. ПРООН в Україні: економічне відновлення та розвиток інфраструктури. URL: https://surl.li/eibxdn.

УДК 351.82

Черненко О.С.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Державний податковий університет

РОЛЬ ТА ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ КРАЇН

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком технологій, що безпосередньо впливає на економічне зростання держав. Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможної економіки, підвищенні продуктивності праці та створенні нових ринкових можливостей. Інноваційні рішення сприяють ефективному використанню ресурсів, покращенню якості продукції та послуг, а також стимулюють розвиток підприємництва.

Інновації сприяють економічному зростанню через:

- Підвищення продуктивності праці.
- Розширення ринкових можливостей.
- Залучення інвестицій.
- Підвищення ефективності використання ресурсів.
- Створення нових високотехнологічних робочих місць.

Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у формуванні нових галузей економіки, таких як біотехнології, штучний інтелект, альтернативна енергетика, що дозволяє створювати нові можливості для суспільства [1].

Зв'язок між рівнем інноваційної активності та зростанням ВВП підтверджується численними дослідженнями. Інвестиції в дослідження та розробки (R&D) прямо корелюють зі зростанням економічних показників. Високий рівень технологічного розвитку дозволяє країнам залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Країни з вищим рівнем витрат на R&D демонструють більш стабільне зростання економіки. Технологічний розвиток також позитивно впливає на якість життя населення через покращення соціальних стандартів та медичних послуг [2].

Впровадження новітніх технологій може як створювати нові робочі місця, так і скорочувати традиційні. Наприклад, автоматизація виробництва скорочує кількість робочих місць у деяких секторах, але водночас створює попит на спеціалістів у сфері IT та інженерії. Держава відіграє важливу роль у підготовці кадрів, адаптації освітніх програм до сучасних потреб ринку праці.

Для стимулювання інноваційного розвитку уряди різних країн:

- Впроваджують податкові пільги для компаній, що займаються R&D.
- Створюють технологічні парки та бізнес-інкубатори.

- Підтримують стартапи та венчурне фінансування.
- Інвестують у науку та освіту.
- Сприяють міжнародному співробітництву у сфері технологій.

Країни, що активно розвивають цифрову економіку, залучають більше інвестицій і забезпечують стабільне економічне зростання. Економіки, що не приділяють уваги технологічному розвитку, ризикують відставати від світових лідерів [3]. Деякі країни стали світовими лідерами завдяки активному впровадженню інновацій. США – домінують у сфері високих технологій завдяки потужній R&D базі, сильним університетам та розвитку Кремнієвої долини. Китай – активно інвестує в штучний інтелект, біотехнології та фінансові технології. Німеччина – відома своєю інженерією та технологічними стартапами. Ізраїль – лідер у сфері стартапів та інноваційних рішень у кібербезпеці.

Інноваційний розвиток є важливим драйвером економічного зростання. Країни, які активно інвестують у науку та технології, демонструють стійке зростання ВВП, підвищують конкурентоспроможність своєї економіки та створюють нові можливості для бізнесу та громадян. Інновації також забезпечують сталий розвиток, допомагаючи вирішувати екологічні та соціальні проблеми. Таким чином, стратегія розвитку, орієнтована на технологічний прогрес, є запорукою довгострокового економічного успіху.

Список використаних джерел:

1. Білорус О.Г., Гриценко А.А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. Економічна теорія. 2021. No 1. С. 115–119.

2. Геєц В., Семиноженко В. Інноваційні перспективи України. Харків, 2023. С. 157–162.

3. Стародубська М. Ефективність соціальних проектів потрібно виміряти. Новий маркетинг. 2024. No 8. С. 36–42.

УДК 338.432:005.591.6]:338.246.8

Чернишова Л. І.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Бондар К. Р.
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Одеська політехніка»

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

На тлі повномасштабної війни аграрний сектор України зазнав значних втрат: руйнування логістики, мінування угідь, нестача кадрів, зростання

виробничих витрат. Попри це, сільське господарство залишається стратегічно важливою галуззю нашої країни. У цих умовах інновації стають ключовим чинником життєздатності, адаптації та трансформації агропідприємств, сприяючи ефективності, зменшенню ручної праці й підвищенню конкурентоспроможності. Відтак, інноваційний розвиток агросектору є критично важливим у процесі післявоєнного відновлення та досягнення цілей сталого розвитку. Успішною бізнес-стратегією є обов'язкове впровадження інновацій у сільське господарство. Нові технології є в достатку, але лише частина аграріїв активно їх застосовує.

Інноваційна діяльність у сільському господарстві охоплює створення нових або ефективніших сортів рослин, порід тварин, елітного насіння, сучасної техніки, а також впровадження передових технологічних, організаційних, економічних та управлінських рішень і адаптацію нових підходів до споживання [1]. Ринок ставить свої вимоги і, щоб залишатися конкурентоспроможними, потрібно постійно вивчати та експериментувати з новими можливостями. Це стосується не тільки землі та техніки, але й розвитку кадрів, логістики, автоматизації праці тощо. За останніми дослідженнями на сучасному етапі розвитку інноваційної діяльності в українському аграрному секторі можна виокремити кілька характерних тенденцій [2]:

– агропідприємства демонструють доволі високий рівень інноваційної активності, особливо у рослинництві (57%);

– переважає використання зовнішніх інновацій, зокрема іноземних технологій або розробок спеціалізованих організацій;

– існує пряма залежність між інноваційністю та рентабельністю: активнішими є більш прибуткові компанії (63–65%);

– ефективні підприємства диверсифікують інновації – впроваджують нові породи тварин, обладнання та технології;

– основне фінансування інновацій – це власні кошти, державна підтримка та кредити залучаються рідко;

– недостатньо використовуються наукові джерела інформації, зокрема з університетів та дослідницьких центрів;

– висока варіативність типів інновацій у рослинництві та тваринництві (у рослинництві 88% інноваційно-активних підприємств впроваджували продуктові інновації, 77% – технологічні, 62% – управлінські (організаційні або маркетингові);

– активне впровадження екологічних інновацій. Агрокомпанії відзначають позитивний вплив їх на довкілля: зменшення витрат матеріалів та енергії на одиницю продукції, зниження рівня забруднення ґрунтів, води та повітря. Проте загальний рівень економії енергії залишається низьким. Серед

підприємств, що впроваджували екологічні інновації, лише 10% спеціалізуються на вирощуванні зернових та технічних культур.

Сучасний стан інноваційної діяльності в аграрному секторі України є неоднозначним. З одного боку, є позитивні зрушення – зростає інноваційна активність підприємств, особливо прибуткових, та розширюється перелік використовуваних технологій і методів. З іншого – впровадження інновацій стримується через обмежене фінансування, недостатнє використання результатів наукових розробок та залежність від закордонних розробок. Підприємства найчастіше спираються на власні ресурси, що обмежує масштаби інновацій. В той же час значний потенціал демонструють екологічні інновації для підвищення ефективності виробництва та зменшення негативного впливу на довкілля, хоча їх поширення ще залишається незначним.

Таким чином, для подальшого розвитку агросектору важливо створювати сприятливі умови для впровадження інновацій на всіх рівнях господарювання. Для цього необхідні ефективні управлінські рішення, що активізують інноваційний процес в аграрних підприємствах, серед яких:

– формування інноваційної стратегії на рівні підприємств, із чіткими цілями, термінами та відповідальними особами за впровадження нововведень;

– розвиток партнерства з науковими установами та університетами для залучення сучасних технологій та знань;

– залучення зовнішнього фінансування через участь у держпрограмах, грантах, публічно-приватних партнерствах та міжнародних ініціативах;

– створення внутрішніх відділів або інноваційних команд (навіть невеликих), які займатимуться пошуком та тестуванням нових рішень;

– звісно ж важливим є навчання персоналу, а саме підвищення кваліфікації щодо цифрових технологій, енергоефективності, сучасного менеджменту тощо;

– комунікаційна відкритість, що передбачає поширення позитивного досвіду впровадження інновацій серед інших агровиробників через асоціації, форуми, соцмережі.

Отже, подальший інноваційний розвиток аграрного сектору України вимагає не лише технологічного оновлення, а й зваженої управлінської підтримки. Тільки системний підхід, відкритість до нових знань та зміцнення співпраці між бізнесом, наукою та державою дозволять агропідприємствам адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити стабільне зростання навіть у складних умовах сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Ковтун В. А. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. Фінансовий простір. 2020. № 3 (39). С. 145 – 153.

2. Тегіпко С. М., Дімов І. А. Інновації в аграрному менеджменті: впровадження сучасних технологій та підвищення продуктивності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. 2024. Вип. 3 (75). С. 98 – 105.

УДК 316.46

Шаломова А.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Ігнатьєва І. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТЕХНОЛОГІЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК РУШІЙ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Темпи розвитку та поширення інноваційних технологій сьогодні значно перевищують історичні показники. Наприклад, такі інновації, як парова машина чи електрика, потребували десятиліть для поширення та адаптації у суспільстві. Натомість сучасні розробки, зокрема технологія штучного інтелекту впроваджується у бізнес-процеси за лічені роки або навіть місяці. Високий рівень прийняття технологій штучного інтелекту детально розглянуто у дослідженні Kelly S., Kaye S.-A., Oviedo-Trespalacios O. (2023). У роботі виділено кілька ключових факторів, що визначають швидкість адаптації таких технологій, а саме: сприйняття корисності (Perceived Usefulness), очікувана ефективність (Performance Expectancy), довіра (Trust), ставлення до технології (Attitudes), очікувана ефективність зусиль (Effort Expectancy) та культурні чинники. [5] Проте, ще одним важливим чинником швидкого розповсюдження інноваційних технологій є їх доступність. Доступність включає як фінансовий аспект (вартість технології), так і фізичну можливість користувачів отримати доступ до неї (наприклад, через інфраструктуру чи регіональне охоплення). Висока доступність сприяє зниженню бар'єрів для впровадження, що дозволяє ширшому колу користувачів інтегрувати нові рішення у свою діяльність.

Поява інноваційних технологій завжди відкриває нові можливості, які трансформують як повсякденне життя людини, так й бізнес-процеси організацій. Аналіз наукової та бізнес літератури показує, що організації, які активно інтегрують штучний інтелект у свою діяльність, так само активно впроваджують й організаційні зміни. Згідно з останнім дослідженням McKinsey & Company було з’ясовано, що організації трансформують свої структури та процеси для отримання довгострокової цінності від використання штучного інтелекту. Зокрема, компанії змінюють робочі процеси, створюють нові ролі для

управління ШІ та проводять перепідготовку кадрів. Найбільш динамічно ці зміни відбуваються у великих компаніях з річним доходом понад 500 мільйонів доларів. [6] В дослідженні, проведеному Deloitte (2024), було встановлено, що 75% опитаних організацій планують змінити свої стратегії управління персоналом протягом наступних двох років у відповідь на впровадження технології штучного інтелекту. [4] Ці результати підтверджують тенденцію до активного використання ШІ, який стає ключовим фактором впливу на організаційні процеси та кадрову політику.

Українські компанії також активно адаптують систему управління та організаційні процеси. В Україні стрімкий розвиток штучного інтелекту у 2025 році супроводжується суттєвими змінами у бізнесі, державному управлінні та інших секторах. Відповідно до IT Ukraine Association, Україна має унікальний потенціал стати центром інновацій у галузі генеративного штучного інтелекту, інтегруючи його в ключові процеси управління та ухвалення рішень. [2].

Гарним прикладом є компанія EPAM Україна впроваджує технологію у всі ключові бізнес-процеси, включаючи управління персоналом, маркетинг, контроль якості сервісів та планування ресурсів. Крім того, компанія використовує ШІ для автоматизації HR-процесів, аналізу даних і прогнозування ризиків, що дозволяє оптимізувати розподіл навантаження між командами та підвищувати ефективність роботи. [1] З дослідження «Центра демократії та верховенства права» відомо, що 14 провідних ІТ-компаній підписали Добровільний кодекс відповідального використання технології штучного інтелекту. Це свідчить про готовність організацій дотримуватися етичних стандартів у впровадженні інноваційних рішень. [3]

Сьогодні штучний інтелект стає невіднятним фактором трансформації українського бізнесу. Його впровадження супроводжується суттєвими змінами в організаційних структурах і процесах, включаючи створення нових ролей, перепідготовку персоналу та адаптацію стратегій управління. Водночас інтеграція ШІ висуває нові виклики, такі як необхідність впровадження етичних стандартів, захист персональних даних і боротьба з кіберзагрозами.

Актуальність подальших досліджень у сфері штучного інтелекту полягає у розробці практичних рекомендацій щодо його впровадження з урахуванням соціальних, культурних та економічних аспектів. Це дозволить не лише розкрити потенціал технології ШІ, але й забезпечити її відповідальне використання на благо суспільства та сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Губіна Є. (2025). Як ІТ-компанії в Україні автоматизують роботу завдяки штучному інтелекту та створюють власних ШІ-агентів. Межа. URL: https://mezha.media/articles/it-kompaniji-avtomatizuyut-robotu-300618/

2. Сергієнко А. (2025). Розвиток штучного інтелекту в Україні у 2025 році: прогнози лідерів галузі. SPEKA. URL: https://surl.li/gjxgpi

3. Центр демократії та верховенства права. (2024). 14 українських IT-компаній встановили правила використання ШІ в інноваційних продуктах. URL: https://surl.li/iavbbo

4. Deloitte. (2024). State of generative AI: Insights and future predictions (Q2 report). Deloitte. URL: https://surl.li/gzuguq

5. Kelly, S., Kaye S.-A., Oviedo-Trespalacios O. (2023). What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review. Telematics and Informatics, 77. https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101925

6. McKinsey & Company. (2025). The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. Retrieved April 3, 2025, from https://surli.cc/vpwsio

УДК 636:577.2

Шевченко А.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,
Волкова А.С.,
здобувач вищої освіти,
Одеський державний аграрний університет

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ РОЗРОБОК У ТВАРИННИЦТВІ

Тваринництво є стратегічною галуззю, що забезпечує населення важливими продуктами харчування та сприяє економічному розвитку країни. Проте, в умовах сучасних викликів, таких як обмеженість ресурсів та екологічні проблеми галузь стикається з численними труднощами [1]. Військові дії в Україні призвели до значних втрат у тваринництві, зокрема через руйнування інфраструктури, втрату поголів'я та обмежений доступ до кормів і ветеринарних послуг. Це негативно вплинуло на продовольчу безпеку країни та експортний потенціал галузі [2]. Тому виникає питання щодо діагностики сучасних технологічних трендів в тваринництві. Впровадження біотехнологічних розробок може стати ефективним інструментом для підвищення продуктивності та стійкості тваринництва, що підкреслює актуальність даного дослідження.

На рис. 1 представлено сучасні біотехнологічні розробки у тваринництві. В результаті проведеної діагностики використання біотехнологічних розробок в аграрних підприємствах нами було виявлено фактори, що є ключовими при впровадженні біотехнологій в аграрних підприємствах:

1. Економічні фактори: більшість малих та середніх аграрних підприємств не мають достатніх ресурсів для їх впровадження. Крім того, доступ до державного фінансування та міжнародних інвестицій обмежений.

Рис.1. - Аналіз сучасних біотехнологічних розробок у тваринництві [3-5]

2. Соціальні фактори: інновації потребують висококваліфікованого персоналу, що створює необхідність у підготовці фахівців. Низький рівень обізнаності серед фермерів щодо переваг біотехнологій також є перешкодою. Суспільне сприйняття генно-модифікованих організмів та інших біотехнологічних рішень впливає на швидкість їх впровадження.

3. Екологічні фактори: біотехнології можуть мати як позитивний, так і потенційно негативний вплив на довкілля. Використання біоінженерії сприяє зниженню рівня забруднення, зменшенню відходів тваринництва та оптимізації ресурсів. Проте існує ризик неконтрольованого впливу змінених організмів на екосистеми .

Біотехнології, що впроваджуються у виробничі процеси, сприяють підвищенню ефективності підприємств, розвитку сільських територій, покращенню якості продукції та зміцненню здоров'я тварин.

Сучасні біотехнологічні рішення дозволяють суттєво знизити виробничі витрати, зокрема, на корми, ветеринарне обслуговування та енергетичні ресурси. Використання біотехнологічних добавок сприяє покращенню засвоюваності кормів, що дозволяє скоротити їх витрати без зниження продуктивності поголів'я. Крім того, інноваційні методи діагностики та профілактики захворювань зменшують ризики масових інфекцій, що мінімізує втрати від падежу тварин. Таким чином, підприємства можуть значно підвищити свою прибутковість, одночасно оптимізуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Залучення біотехнологій у тваринництво створює нові можливості для працевлаштування населення у сільській місцевості.

Загалом, впровадження біотехнологій у тваринництві сприяє комплексному розвитку галузі, підвищенню ефективності підприємств, покращенню якості продукції та поліпшенню здоров'я тварин. Крім того, ці технології позитивно впливають на економічний стан сільських територій, створюючи нові робочі місця та стимулюючи розвиток супутніх галузей. У майбутньому розвиток біотехнологій стане ключовим чинником успішної та стійкої агропромислової діяльності.

Використання біотехнологічних розробок у тваринництві є важливим кроком для підвищення ефективності виробництва, покращення якості продукції та мінімізації екологічних ризиків. Основними перепонами на шляху впровадження залишаються фінансові обмеження та недостатня підготовка кадрів. Проте, державна підтримка, міжнародні інвестиції та розвиток наукових досліджень можуть сприяти активному поширенню інновацій у тваринництві.

Список використаних джерел:

1. Шевченко А. А. Стан розвитку тваринництва в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 82-90. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/ujae_2022_r02_a10.pdf

2. Шевченко А.А., Петренко А.А., Донцов А.Ю. Розвиток птахівництва в Україні: загрози та перспективи. «Економічний вісник Причорномор'я». №4. 2023. С.155-166. URL:https://ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/issue/view/5/5

3. Застосування біотехнологічних процесів у виробництві продукції тваринництва URL: https://surl.li/cjbhsg

4. Hodge R. et al. The future is bright, the future is biotechnology. PLoS Biol. 2023. 21(4): e3002135

5. Mattick C.S. // Bulletin of the Atomic Scientists. 2018. 74(1): 32–35.

УДК 338.24

Юрик Н.Є.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Дикий Ю.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Тернопільський національний технічний університет

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах війни та економічної нестабільності інноваційна активність підприємств України набуває особливого значення. З одного боку, бізнес змушений адаптуватися до нових викликів, зокрема руйнування

інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів і зміни споживчого попиту. З іншого боку, кризові умови стимулюють підприємства до пошуку нестандартних рішень, цифровізації процесів, розширення експорту та впровадження енергоефективних технологій. Важливу роль у розвитку інновацій відіграють державні програми підтримки, міжнародна допомога та грантові ініціативи. Тенденціями інноваційного розвитку є зростання частки IT-рішень, автоматизація виробництва та активне використання технологій подвійного призначення. Однак високі ризики, нестача фінансування та масова міграція кадрів створюють значні бар'єри для інноваційної діяльності. Незважаючи на виклики, українські підприємства демонструють гнучкість і прагнення до модернізації, адже це є запорукою їх стійкого подальшого розвитку.

Досліджуючи сутність даного поняття, слід відзначити те, що у науковій літературі під інноваційною активність суб'єкта господарювання розуміють його спрямованістю на реалізацію стратегічних цілей розвитку в умовах ринкової конкуренції з метою забезпечення стійкості функціонування підприємства та його успішності у довгостроковій перспективі [1, с. 135]. На нашу думку, інноваційна активність підприємств є ключовим фактором розвитку як національної економіки України, так і самих бізнес-структур, які впроваджують і реалізують нові ідеї, зміцнюючи свою конкурентоспроможність.

На жаль, слід констатувати суттєве скорочення кількості та питомої ваги інноваційної активних підприємств в Україні за останні роки (рис.1).

Рис. 1. – Динаміка кількості та питомої ваги інноваційно-активних підприємств в Україні за період 2020-2023 рр. [2]

Динаміка інноваційної активності підприємств України у 2020–2023 роках демонструє суттєве скорочення кількості компаній, що впроваджують інновації. У 2020 році налічувалося 718 інноваційно-активних підприємств, тоді як у 2021 році цей показник різко знизився до 255 і пов'язано з економічними труднощами, пандемією COVID-19 та нестабільністю ринку. У 2022 році кількість таких підприємств залишалася майже незмінною (254 підприємств), що відображає

вплив повномасштабної війни, руйнування виробничої інфраструктури та скорочення інвестицій, а у 2023 році відбулося незначне зростання до 257 підприємств, однак цей рівень все ще є значно нижчим, ніж у 2020 році.

Питома вага інноваційно-активних підприємств також зазнала суттєвого спаду: з 14,9% у 2020 році вона зменшилася до 5,4% у 2021 році, що свідчить про кризу інноваційного розвитку. У 2022 році відбулося незначне зростання до 6,3%, а у 2023 році – до 6,5%, при цьому вказує на поступове відновлення інноваційної діяльності. Загалом рівень інноваційної активності підприємств в Україні залишається критично низьким, що свідчить про необхідність посилення державної підтримки, залучення інвестицій та стимулювання підприємств до впровадження новітніх технологій.

Також поступово знижуються витрати на інноваційну активність промислових підприємств, що відображено на рис.2.

Рис. 2. – Витрати на інновації промислових підприємств України [2].

Витрати на інновації підприємств України демонструють нестабільну динаміку, з різкими коливаннями у різні роки, а після 2020 року спостерігається стійка тенденція до зниження, що пов’язано з економічною кризою, пандемією та війною. У 2023 році витрати скоротилися до 6,99 млрд грн, що є найнижчим показником за аналізований період і свідчить про зменшення інвестицій у розвиток технологій.

На наш погляд, для активізації інноваційної діяльності в Україні необхідно посилити державну підтримку, розширити доступ підприємств до фінансування та стимулювати міжнародне партнерство в інноваційному секторі.

Список використаних джерел:

1.Тарасенко І. О., Королько О. М., Белявська К. С. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. Актуальні проблеми економіки. 2009. №9 (99). С. 133 – 141.

2. Офіційний сайт державної служби статистики в Україні. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення до ресурсу 14.03.2025)

УДК 338.46

Юськів Б.М.,
доктор політичних наук, професор,
професор економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КУЛЬТУРНИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ

Креативна економіка визначається через призму творчості, мистецтва та культурної компетентності. На відміну від традиційного розуміння творчості, сучасний підхід визнає креативність як загальну людську здатність, що продукує нові та цінні результати. Як пише Дж. Хопкінс, це – «творення цінності внаслідок ідей» [1]. «Ключі до економічного успіху стали більш залежними від творчої винахідливості та майстерності... Вирішальна іскра, яка рухає економічний успіх, лежить вище по ланцюжку створення вартості, у творчому акті уяви та проектування продукту чи послуги» [2, p.18].

Креативність є ключем до інновацій, але в креативній економіці особливе значення має саме культурна творчість, що базується на мистецьких та літературних знаннях. Креативна економіка — це частина економічної системи, де домінує вплив символічної культури, ядром якої є мистецтво. Вона використовує художні та літературні знання, культурну компетентність для створення нових товарів з високою культурною цінністю, здатних генерувати економічну вартість. Креативна економіка охоплює як конкретні творчі індустрії, так і будь-які види діяльності, що містять елементи креативності.

Важливою системною особливістю креативної економіки є її координація ринком, проте держава також відіграє регулюючу роль. Культура є джерелом ресурсів і впливає на характер виробництва товарів. Таким чином, креативна економіка вкорінена в соціокультурному середовищі та виробляє як культурні, так і економічні цінності.

Ключовим елементом креативної економіки є культурна цінність товарів. Вона відображає сутність креативних товарів та основні процеси їх виробництва, обігу та споживання. Культурна цінність є поєднанням семіотичної, естетичної, художньої, історичної та автентичної цінностей. На відміну від утилітарних цінностей, культурна цінність має передусім неутилітарний та самостійний характер. Реалізація цих цінностей є благом сама по собі. Однак, культурні цінності можуть бути пов'язані з утилітарними, що називається утилітаризацією культурної цінності, коли товар з високою культурною цінністю виконує певні практичні функції.

В економіці креативних секторів, таких як мистецтво, дизайн, медіа, архітектура та нові технології, культурна цінність стає основою для створення продуктів та послуг. Вона додає емоційного та соціального значення, формує уявлення про культуру, традиції та ідентичність.

Культурна цінність впливає на успіх креативних підприємств, оскільки споживачі часто прагнуть купувати продукти, які виражають їх особистісні чи соціальні цінності. Це робить культурну цінність важливою для конкурентоспроможності на ринку та розвитку інноваційних стратегій.

Більше того, культурна цінність креативних товарів переважає інші цінності, зокрема утилітарні, і це відрізняє їх від інших товарів. Виробництво креативних товарів спирається на культурні ресурси, що включають творчість, мистецькі та літературні знання і культурні компетенції. Тому їхнє виробництво вимагає значної частки творчості, і водночас вони є джерелом знань для тих, хто їх споживає. У цьому сенсі такі товари є чимось більшим, ніж просто утилітарними об'єктами, оскільки вони також слугують для комунікації та вираження ідей. Таким чином, культурний контент можна розглядати як різновид креативного товару, що є характерною рисою креативної економіки. Однак креативні товари дуже різноманітні за своєю природою. Типи товарів, які домінують у креативній економіці, - це нелокалізовані товари (ті, які можна легко переміщувати) та масові товари (ті, які можна легко відтворювати та кондиціонувати). До них відносяться, перш за все, продукти кіно, відеоігор, музики, фотографії, реклами, моди, телебачення та видавничої індустрії. Крім того, спільною рисою переважної більшості креативних товарів є їхня унікальність.

Рис. 1 вказує на важливість культурної цінності в контексті сучасної креативної економіки. Культурна цінність має ключове значення для розвитку економічних секторів, які базуються на креативних індустріях. Ця цінність не лише надає емоційного і соціального значення продуктам, а й сприяє формуванню стійкої ідентичності, за якою споживачі обирають товари і послуги.

Сучасний споживач все більше прагне до продукції, що відображає його особисті та соціальні цінності. Саме тому культурні аспекти значно підвищують конкурентоспроможність на ринку. Розуміння цієї динаміки дозволяє компаніям розвивати інноваційні стратегії, які враховують не тільки економічні, але й культурні фактори.

Креативними товарами є товари та послуги, які створюються в процесі творчої діяльності, відрізняючись не лише практичною, але й культурною цінністю. Це підкреслює їхню мультифункціональність, тобто вони не просто задовольняють потреби, але також передають культурні значення та емоції.

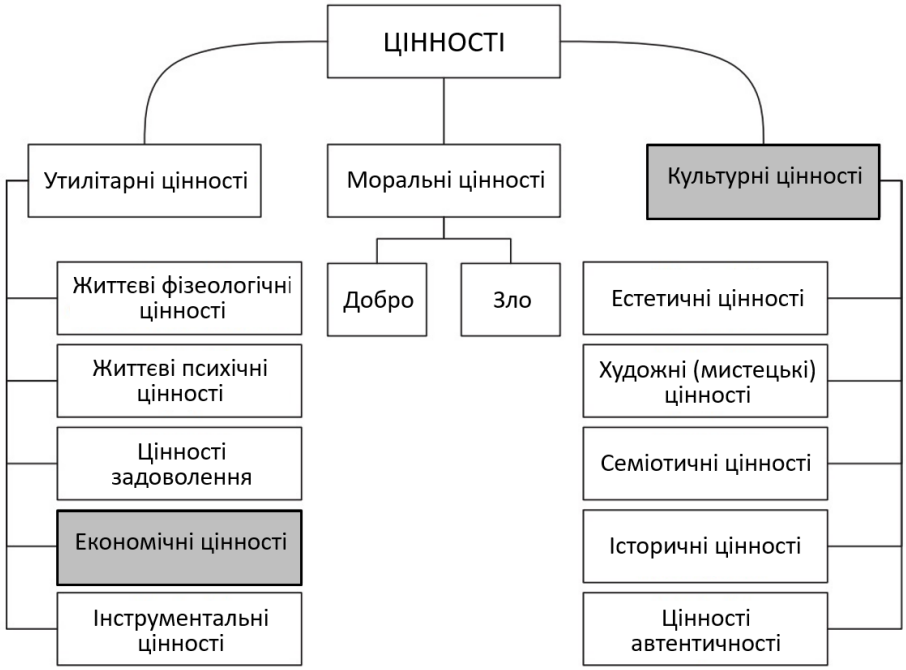


Рис.1. – Місце культурних і економічних цінностей у загальній системі цінностей

Джерело: [3, s.144])

Отже, креативним товаром будуть всі вироби людини, які можуть бути прямо чи опосередковано використані для задоволення людських потреб і які, окрім своєї утилітарної цінності, мають культурну цінність, що є вищою за інші цінності. Таким чином, культурна цінність є відмінною характеристикою креативних товарів креативних товарів. Поняття товару в такому розумінні є широким і включає в себе як результати виробничої діяльності (продукти), так і послугової діяльності (послуги).

У структурі креативних товарів виділяють кілька ключових компонентів: - культурна цінність: це основна характеристика, яка визначає значення та статус креативного продукту в суспільстві; - цінність використання: відображає функціональні аспекти продукту, що задовольняє потреби користувача; -носій цінності: матеріальний аспект, що зберігає культурну та естетичну цінність.

Креативні товари є результатом складної взаємодії між культурними і практичними аспектами, що робить їх однозначно важливими для креативної економіки. Вони виступають як засіб спілкування, вираження і реалізації ідей на багатьох рівнях, минаючи традиційні економічні рамки.

Отже, креативна економіка – це поєднання мистецтва, культури та ринку, де культурна творчість і знання формують товари з високою цінністю. Її координація відбувається через ринкові механізми, державне регулювання і культурне середовище. Креативні товари вирізняються культурною цінністю, яка переважає утилітарну, виконуючи комунікативну функцію та виражаючи

ідеї. Отже, креативна економіка створює новий тип відносин, де культурна цінність стимулює інновації та конкурентоспроможність. Розуміння цих процесів важливе для розвитку креативних секторів та їх інтеграції в економіку.

Список використаних джерел:

1. Howkins J. The creative economy: How people make money from ideas. Penguin, 2013. 304 p.

2. Newbigin J. The Creative Economy: An Introductory Guide / Creative and Cultural Economy series / 1. 78 p. https://surl.li/irhozo

3. Stachowiak K. Gospodarka kreatywna i mechanizmy jej funkcjonowania: Perspektywa geograficzno-ekonomiczna. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM, 2017. 385 s.

СЕКЦІЯ 4.
ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

УДК 330.332:658:005.5

Бабіцький Р.В.,
Огренич Д.Ф.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ІНВЕСТУВАННЯ В СТАРТАПИ

На основі авторських розробок під інвестиціями в стартап розуміються всі види ресурсів, які були вкладені у бізнес, заснований на інноваціях, з метою розширеного відтворення інтелектуального капіталу. А процес інвестування в стартапи розуміється як сукупність економічних відносин, пов’язана із витрачанням всіх видів ресурсів, які були вкладені у бізнес, заснований на інноваціях, з метою розширеного відтворення інтелектуального капіталу [1]. Під інтелектуальним капіталом стартапу при цьому розуміють сукупність відносин, які пов’язані із формуванням, використанням та відновленням знань у всіх формах [2-3].

Окремим завданням в ході інвестування стартапів є формування методичної бази щодо прийняття відповідних рішень. Методичний базис інвестування стартапів включає системний підхід до використання методів аналізу проєктів, зокрема здійснення фінансово-економічного аналізу, інноваційно-технологічного аналізу, організаційного аналізу, бренд-аналізу, оцінки ризиків та головне – оцінки потреби в капіталі та вартості стартапу. Необхідно застосовувати як класичні методи аналізу, так і сучасні алгоритми і моделі, розглянемо їх більш детально.

Фінансово-економічний аналіз передбачає оцінювання ринкового потенціалу, фінансової стійкості та прибутковості проєкту. Оцінка ринкового потенціалу допомагає визначити розмір ринку, його динаміку, конкурентне середовище та можливості масштабування. З цією метою оцінювання фінансової стійкості та прибутковості стартапу, на наш погляд, найкращим чином підходить методи планування за змінними витратами (VCM). Інноваційно-технологічний аналіз оцінює унікальність технологічних рішень, конкурентні переваги та можливості масштабування стартапу і дозволяє зрозуміти, чи має стартап реальний потенціал для зростання, чи є ризики технологічного відставання та як захищені його інновації. Для цього необхідно здійснити технологічний аудит стартапу, аналіз унікальності технології та бар'єрів входу, технологічних ризиків та конкурентних технологій.

Наступним елементом методичної бази щодо прийняття рішень щодо інвестування є організаційний аналіз стартапу спрямований на оцінку його внутрішньої структури, управлінських процесів, командних компетенцій та здатності до ефективного масштабування. Він допомагає інвесторам та засновникам зрозуміти, чи має стартап необхідний ресурс для реалізації своєї бізнес-моделі та виходу на ринок. Організаційна структура стартапу впливає на швидкість прийняття рішень, гнучкість у зміні стратегії та ефективність виконання завдань, тому важливо щоб оргструктура, система управління, бізнес-процесів та мотивації відповідали рівню розвитку стартапу.

На стадії повторних інвестицій, коли стартап вже має перші продажі, для прийняття рішення щодо інвестування важливо здійснити бренд-аналіз. Для аналізу капіталу відносин стартапу, або бренд-аналізу, необхідно оцінити впізнаваність, позиціонування та унікальності бренду на ринку, що дозволить визначити, наскільки ефективно стартап комунікує зі своєю аудиторією, які його сильні та слабкі сторони. Основними методами бренд-аналізу є аналіз унікальної ціннісної пропозиції (UVP), брендової впізнаваності, позиціонування бренду, асоціацій бренду, емоційного зв'язку з клієнтами.

При розгляді методів фінансово-економічного, інноваційно-технологічного, організаційного та бренд-аналізу одним з ключових завжди є аналіз ризиків. Це пов'язано з тим, що інвестування в стартапи супроводжується високим рівнем невизначеності та ризику. Оцінка потреби стартапу в капіталі допомагає визначити оптимальний рівень фінансування для запуску та масштабування бізнесу. Основою оцінки є застосування методів фінансового прогнозування, аналізу витрат та оцінки інвестиційних потреб.

Оцінювання вартості стартапу залежить від стадії розвитку компанії, фінансових показників, потенційного зростання, ринкових факторів і ризиків. Методи оцінки вартості стартапів можна розділити на доходний, витратний, ринковий та венчурний підходи. Венчурний метод застосовується для оцінки стартапів на ранніх стадіях – це один із найбільш поширених методів оцінки вартосты стартапів, який використовується венчурними інвесторами для визначення доцільності вкладень у компанію на ранніх стадіях розвитку. Основна ідея цього методу полягає у визначенні майбутньої вартості компанії (зазвичай через 3-7 років) та дисконтуванні її до поточної вартості з урахуванням ризиків. Більшість моделей оцінювання передбачає поєднання кількох або навіть всіх методів, отже ключові факторами, які впливатимуть на оцінки вартості стартапу є фінансові показники (дохідність, прибутковість, грошовий потік, рівень боргового навантаження); ринкові фактори (розмір ринку, конкурентоспроможність, інвестиційна активність у галузі); обсяг

інтелектуального капіталу (людський капітал, капітал відносин, технологічна інноваційність продукту, організаційний капітал).

Список використаних джерел:

1. Бабіцький, Р. В. Теоретичні основи механізму інвестування стартапів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. № 3-4 (90-91). С.10.

2. Міценко Н. Г., Літвінов О. С. Управління розвитком інтелектуального капіталу підприємства з орієнтацією на цілі, можливості, ефективність та інноваційність. Вісник ХНУ. 2020. № 6. С. 134- 139.

3. Nefedova T., Litvinov O. Marketing as the source of establishment of pillars of the enterprise intellectual capital. Marketing and Digital Technologies. 2019. Vol. 3, No 3. P. 16-24.

UDC 504:338.48]:629.73

Biliavskyi V.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
Dukhno E., *student*
State University "Kyiv Aviation Institute"

INTEGRATION OF ECOTOURISM INTO NON-CORE ACTIVITIES OF AIRLINES

In today's economy, airlines face the need to find additional sources of income and increase their competitiveness. The integration of ecotourism into non-core activities of airlines is an innovative approach that allows not only to diversify the company's income but also to strengthen its corporate social responsibility.

Studies show that the development of non-core activities can provide additional income to airlines in the amount of 15-20 % of their core business [1]. At the same time, eco-tourism as a direction of such activity has a special potential, given the growing demand for environmentally responsible tourism products and services [2].

Modern airline companies have significant potential for the development of ecotourism programs due to their unique infrastructure, professional staff, and logistics capabilities. Key areas for the development of ecotourism may include organizing excursions around the airport, conducting educational programs on aviation ecology, and creating interactive spaces and thematic museums.

The economic effect of the implementation of ecotourism programs is formed by such sources of income as [3]: ticket sales for excursions and master classes, sale of souvenirs, provision of catering services, organization of special events and festivals. An additional positive effect is increased customer loyalty and improved image of airlines.

The social impact of ecotourism programs is manifested in the creation of new jobs, increased environmental awareness of the population, and the development of local communities. Especially important is the contribution of such programs to the formation of environmental awareness and popularization of the principles of sustainable development [4].

For the successful implementation of ecotourism programs, it is necessary to implement a set of measures: to develop a detailed plan for their implementation, to train staff, to create a system for monitoring the efficiency of the enterprise, to develop social partnerships with educational institutions and tourism operators.

Thus, the integration of eco-tourism into non-core activities is a promising area for the development of airline companies, which allows achieving a synergistic effect in the economic, social and environmental spheres. Successful implementation of this approach requires systematic planning and involvement of all stakeholders.

References:

1. Tabenska, O., & Prylutskyi, A. (2023). Problems and Prospects of the Development of Eco-Tourism in Ukraine. Economy and Society, (51). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-37.

2. Pankiv, N., & Skrypnyk, M. (2022). Ecological Tourism as a Priority Area of Sustainable Tourism Development in Ukraine : Current Challenges. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 308 (4), 229-240. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-36.

3. Anderson, M., & Roberts, J. (2024). Eco-tourism Integration in Aviation Industry: Global Perspectives. Journal of Air Transport Management. 58 (1), 123-145.

4. Smith, K., &Brown, D. (2023). Sustainable Tourism Development in Aviation Sector. Tourism Management. 45, 78-92.

УДК 331.101

Борисенко В.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Чеботарьова Н.М.,***
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і маркетингу,
ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка"

ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА: ЩО ПОТРІБНО ЗНАТИ УПРАВЛІНЦЯМ У 2030 РОЦІ

У XXI столітті цифрова трансформація змінює не лише інструменти управління, а й саму природу лідерства. Управлінець майбутнього стає не лише координатором процесів, а й стратегом, здатним адаптуватися до викликів

динамічного цифрового середовища. Згідно з прогнозами, до 2030 року частка цифрової економіки у ВВП найбільших країн світу може досягти 50-60%, а в Україні цей показник може бути ще вищим - 65% ВВП [1].

У цьому контексті цифрове лідерство перетворюється з конкурентної переваги на необхідність для тих, хто прагне ефективно управляти в епоху цифрових змін.

Одним із ключових напрямів цифрового лідерства стане інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління. За оцінками експертів, до 2030 року ШІ здатен забезпечити додаткову глобальну економічну вигоду в розмірі 13 трлн. дол. США [2]. Штучний інтелект не просто оптимізує окремі операції, а стане повноцінним партнером управлінців у розробці стратегій, прогнозуванні ринкових трендів та мінімізації ризиків. AI продовжує змінювати спосіб ухвалювання бізнес-рішення. Згідно з прогнозами, ШІ може забезпечити додаткову гнучкість та ефективність, сприяючи автоматизації процесів, що дозволить компаніям скоротити витрати та підвищити продуктивність.

Нижче подано ключові можливості інтеграції штучного інтелекту в управління (табл. 1) :

Таблиця 1

Вплив штучного інтелекту на управлінські рішення та бізнес-процеси

Можливість використання AI	Вигоди для управлінців
Прогнозування трендів та сценаріїв	Прийняття рішень на базі аналітики та передбачення змін ринку
Оптимізація ресурсів	Зниження витрат, ефективне планування бюджету
Управління ризиками	Мінімізація впливу зовнішніх і внутрішніх загроз

Джерело: з використанням [2].

В Україні вже затверджено стратегію цифрового розвитку до 2030 року [3]. Основний акцент зроблено на інноваціях, які повинні сприяти покращенню бізнес-середовища та збільшенню спеціалізованих кадрів у технологічних сферах, що підкреслює важливість постійного навчання і адаптації управлінців до змін на ринку.

У стратегії майбутнього України чітко окреслено вектор на розвиток цифрової економіки, яка до 2030 року має стати базовою платформою для всіх сфер суспільного та економічного життя [1]. Це створює нові вимоги до управлінців: цифрові компетенції стають обов'язковими для всіх рівнів менеджменту. Бізнеси повинні активно впроваджувати цифрові інструменти, автоматизувати процеси та інвестувати у розробку власних цифрових продуктів. Управлінець, що не володіє базовими знаннями в сфері цифрової економіки, звісно що, втрачатиме конкурентоспроможність.

Поряд з технологічними інноваціями, людські ресурси залишатимуться ключовим фактором успіху. Українські топ-менеджери вже сьогодні визнають: здатність до створення до інноваційного середовища стане однією з головних управлінських компетенцій майбутнього [4]. Управлінець повинен не лише сприяти інноваціям, а й особисто бути рушієм змін.

Особливу увагу необхідно приділяти розвитку soft skills: емоційного інтелекту, комунікаційних навичок, критичного та системного мислення. Саме ці якості забезпечать ефективне управління талантами в епоху постійних змін.

Українці повинні бути готовими працювати в умовах глобалізації, де конкуренція не обмежується лише регіональними ринками [3]. Цифрові платформи надають нові можливості для бізнесу, але водночас створюють і нові виклики, такі як безпека даних та адаптація бізнес-моделей до нових реалій. Тому лідери мають навчитися балансувати між високотехнологічними рішеннями та людяністю, створюючи умови для розвитку кожного співробітника та збереження довіри в команді.

Отже, цифрове лідерство у 2030 році вимагатиме від управлінців адаптивності, стратегічного мислення та вміння інтегрувати новітні технології у бізнес-процеси. Інвестування в розвиток навичок, як технічних, так і soft, стане запорукою успішності в умовах стрімких змін, що підкріплюються державними ініціативами у сфері цифрового розвитку.

Список використаних джерел

1. Україна 2030Е - країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html.

2. До 2030 року AI може забезпечити додаткову глобальну економічну активність у розмірі 13 трлн. дол. Центр досліджень армії, конверсії та роззброєння. URL: https://cacds.org.ua/до-2030-року-ai-може-забезпечити-додаткову-г/.

3. Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. Офіційний вебсайт – Вінницька обласна військова адміністрація. URL: https://www.vin.gov.ua/news/ostanni-novyny/68095-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku.

4. Стратегія розвитку інновацій до 2030 року: українські топ-менеджери та візіонери про перспективи документу. UA.NEWS. URL: https://ua.news/ua/money/strategiya-rozvytku-innovatsij-do-2030-roku-ukrayinski-top-menedzhery-ta-vizionery-pro-perspektyvy-dokumentu.

УДК 005.332.4

Вареник В.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Піскова Ж.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Університет імені Альфреда Нобеля

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО НАВЧАННЯ: ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ SCRUM У МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ КЕЙСАХ

В умовах діджиталізації та розвитку технологій необхідним є перегляд поглядів до процесу навчання здобувачів різних спеціальностей. Сучасні студенти — покоління Z - це вже не ті, що були до COVID-19 і до повномасштабного вторгнення в Україну. Покоління Z - це покоління цифрових номадів, які цінують індивідуальність, самостійність і соціальну відповідальність. Для ефективного навчання здобувачів цього покоління необхідно використовувати інноваційні методи та створювати сприятливе середовище для саморозвитку. Сучасні студенти постійно навчались онлайн, використовуючи смартфони, соціальні мережі та інші гаджети, тому віддають перевагу візуальному контенту перед текстовим. У зв’язку з цим у них виникла проблема спілкування один з одним. Саме тому викладачі починають замислюватися про зміну методик навчання, адже зараз необхідно робити акцент на посилення таких навичок, як-от: комунікація, публічні виступи, критичне мислення, інноваційність, вміння спілкування, креативне розв’язання проблем, тайм-менеджмент тощо.

Розуміючи важливість використання інтерактивних методів навчання, що передбачають активну участь студентів, викладачі намагаються знаходити особливі підходи до кожного, бо кожен студент має свої інтереси, стиль навчання, сприйняття та засвоєння навчального матеріалу, тому важливо надавати індивідуальну підтримку. Це призводить до пошуку при викладанні сучасних практичних методик для розвитку не тільки теоретичних навичок, але і практичних. Такою методологією, на нашу думку, може бути методологія Scrum, яку переважно використовують в країнах ЄС.

Scrum - це гнучка методика, що дозволяє адаптуватися до змін. Команда може змінювати свій підхід до роботи залежно від конкретних обставин проєкту.

Зазначену методику було використано для рішення міждисциплінарного кейсу, який проводився для студентів різних курсів. Спираючись на досвід проведення міждисциплінарних кейсів за методологією Scrum нами

запропоновано власне бачення етапів використання Scrum в міждисциплінарних кейсах. Застосування Scrum у навчальному кейсі включало сім етапів: визначення чіткого продукту/завдання власником продукту для команди; формування малочисельних (до 5 осіб) рандомних команд для ефективної комунікації та розподілу відповідальності, де роль Scrum-майстра відводилася старшокурсникам; створення беклогу продукту як списку завдань на спринт; планування спринтів з вибором завдань, розподілом ролей та визначенням термінів; демонстрація результатів кожного спринту власнику продукту; ретроспектива для обговорення ефективності роботи команди та пошуку шляхів покращення; та аналіз результатів кейсу з самоаналізом, визначенням зон розвитку та оцінюванням внеску кожного учасника Scrum-майстром для підвищення мотивації та відповідальності.

На основі запропонованих етапів використання гнучкої методології Scrum в міждисциплінарному кейсі нами розроблено алгоритм використання методології Scrum у міждисциплінарних кейсах та може сприяти розвитку таких навичок у здобувачів, як: планування та організація роботи, командна робота, розв'язання проблем, адаптація до змін, презентація результатів тощо.

Scrum розкриває свій потенціал через чіткий розподіл відповідальності: представник клієнта (власник продукту) фокусує зусилля, Scrum-майстер забезпечує злагоджену роботу, а самоорганізована команда розробки втілює ідеї в життя. Справжньою знахідкою для навчання є формування компактних команд (5 осіб), де студенти отримують унікальну можливість спробувати себе в різних амплуа, працюючи в тісній співпраці над спільним результатом протягом усього заняття.

Викладач в ролі фасилітатора освітнього процесу може брати активну участь у процесі, надаючи зворотний зв'язок та менторство команді. Крім того, залежно від формату навчання офлайн або онлайн, можна використовувати спеціальні digital-інструменти. Якщо практичне заняття проводиться в офлайн-форматі, розробляються картки, що дають можливість здобувачам більш сконцентровано підходити до розв'язання задач. Якщо ж навчання онлайн - можна використовувати такі інструменти, як Trello, Jira, Asana або Miro, які допоможуть здобувачам покращити ще й digital skills. Це дозволить спростити планування, відстеження прогресу та комунікацію між членами команди.

Міждисциплінарний підхід є важливим складником інтерактивних методів навчання. Саме методи активного навчання активізують самостійність думок тих, хто вчиться, залучають їх до процесу вироблення інформації, створюють атмосферу довіри та взаємодопомоги, роблять зацікавлених осіб активними суб’єктами навчання. Оскільки гнучка методологія Scrum дозволяє почувати себе комфортніше, з’являється можливість більш творчо підходити до

організації процесу навчання. Однак варто зауважити, що все-таки існують певні труднощі, які виникають під час підготовки та реалізації сценарію міждисциплінарного кейсу.

Основна проблема, що з'являється в процесі застосування інтерактивних технік, є недостатня кількість прикладних методичних розробок щодо розвитку економічного мислення, вивченні складного навчального матеріалу.

Запропоновані авторські методичні матеріали у вигляді міждисциплінарного кейсу із застосуванням елементів методології Scrum дозволяє побачити один складний процес, розбитий на декілька легших спринтів. Такий підхід викликає інтерес з обох боків учасників процесу і дозволяє роботу в командах (малих групах по 5 осіб).

Оцінка командної роботи учасниками виявила як позитивні аспекти (загальна задоволеність), так і зони для розвитку, зокрема в частині навичок співпраці. Критичним фактором, що вплинув на результативність, стала нестача часу, яка може свідчити про необхідність вдосконалення тайм-менеджменту та розподілу відповідальності в командах. Також було ідентифіковано прогалину в розумінні функціональних обов'язків між різними підрозділами, особливо виробничим.

УДК 336.76:005.59

Волинець І. Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПОВЕДІНКОВІ ЧИННИКИ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Відновлення функціонування фондових ринків є ключовим чинником стабілізації економічної системи будь-якої країни. Чим динамічніше відновлюється національна економіка та відновлюється доступ до інструментів, характерних для мирного часу, тим ефективніше забезпечується наповнення державного бюджету і тим сприятливішими стають умови для залучення інвестиційного капіталу у післявоєнний період.

Протягом останніх двох десятиліть у світовій економічній науці триває дискусія між прихильниками класичної теорії ринку капіталу та представниками нового підходу – поведінкових фінансів. Класична парадигма ґрунтується на припущенні про раціональність суб'єктів ринку. Під раціональністю мається на увазі здатність економічних агентів до об'єктивної оцінки доступної інформації та прогнозування ймовірності настання майбутніх подій на її основі.

У межах цієї концепції інвестори приймають рішення, керуючись функцією суб'єктивної корисності фон Неймана та Моргенштерна [1], прагнучи максимізувати очікувану корисність та демонструючи схильність до уникнення ризику [2].

З метою визначення думки інвесторів щодо важливості поведінкових чинників при прийнятті інвестиційних рішень на ринку капіталів було проведено інтерв'ю серед групи українських інвесторів західного регіону вкладників недержавних пенсійних фондів Івано-Франківської та Львівської областей. Обсяг генеральної сукупності – 17485 учасників в Івано-Франківській області та 2513 учасників недержавних фондів у Львівській області [3].

Найважливіші, на думку інвесторів, чинники, які враховуються при прийнятті рішень на ринку капіталу представлені на рис. 1.

Рис. 1. – Чинники прийняття рішень на ринку капіталу

Джерело: побудовано автором.

У процесі прийняття інвестиційних рішень значну увагу приділяють макроекономічній ситуації в країні. На це вказують відповіді 32 % респондентів, що свідчить про усвідомлення інвесторами важливості загального економічного контексту. Водночас результати опитування демонструють, що учасники ринку визнають багатофакторність впливу на біржові котирування, і поведінкові аспекти розглядаються ними як важливі, проте не єдині чинники.

Уявлення українських інвесторів щодо сили впливу поведінкових факторів на динаміку цін акцій відображено склалося таким чином: 35 % респондентів вказали на істотний вплив емоційного стану та когнітивних процесів на ринкову поведінку. Така ж частка опитаних (35 %) надала перевагу функції цінності в контексті теорії перспектив, що підтверджує актуальність використання положень поведінкової економіки у вивченні фондового ринку.

Особливо вагомим, на думку інвесторів, є страх втрат, який виступає визначальним чинником у процесі ціноутворення. Загалом 98 % опитаних респондентів визнали його значущим: 68 % оцінили його вплив як високий, а 30 % – як середній. Це свідчить про те, що емоційні реакції, зокрема уникнення втрат, є ключовим елементом у структурі поведінкових чинників на фондовому ринку.

Серед інших аспектів, на які звертали увагу респонденти, була схильність до ризику в контексті можливих вигод і втрат: 48 % опитаних зазначили значний вплив цього чинника на прийняття інвестиційних рішень. Водночас майже 80 % інвесторів із середнім та значним інвестиційним досвідом вважають, що ефект лідера-аутсайдера та ефект розміру мають помірний або суттєвий вплив на формування цін акцій. Значна частка відповідей, що вказують на широкий спектр чинників, які впливають на ринкову вартість цінних паперів, свідчить про усвідомлення інвесторами складної та багатофакторної природи ціноутворення на фондовому ринку.

Із продовженням інвестиційного горизонту зростає значущість урахування ірраціональної поведінки учасників ринку при прийнятті фінансових рішень. Це дозволяє зробити висновок, що підвищення рівня інвестиційного досвіду корелює з більшою обізнаністю щодо впливу поведінкових чинників на динаміку фондового ринку.

Список використаних джерел:

1. Von Neumann J., Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press. Princeton. 1944.

2. Friedman M., Savage L. The Utility Analysis of Choices Involving Risk. Journal of Political Economy. Vol. 56. 4.P. 279-304.

3. Узагальнені дані про кількість учасників та вкладників недержавних пенсійних фондів за регіонами України. URL: http://nfp.gov.ua/ .

УДК 339.72

Ганечко І. Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів
Державний торговельно-економічний університет

УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНУ

Розвиток країни та її конкурентоспроможність на міжнародних ринках залежать від обсягів капіталовкладень в реальний сектор економіки. Підвищення рівня інвестиційної привабливості України є стратегічним завданням, оскільки без залучення інвестицій не можливо вирішити проблему відбудови, відновлення

та подальшого розвитку національної економіки. Пріоритетною формою капіталовкладень є прямі іноземні інвестиції (ПІІ), оскільки вони дозволяють реалізувати масштабні проєкти, створювати нові робочі місця, залучати нові технології та інноваційні підходи до управління бізнесом.

Не зважаючи на високий інвестиційний потенціал багатьох сфер та галузей економіки України (енергетика; агропромисловий комплекс; інформаційні технології; транспорт і логістика; критичні матеріали та машинобудування), обсяги ПІІ в Україну є не значними (рис. 1). Суттєвий відтік ПІІ, зумовлений переважно поширенням COVID-19, відбувся у 2020 р. та склав 868,2 млн доларів США. На початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну в 2022 р. обсяг ПІІ склав 1152 млн дол США, в 2023 році зріс на 3095 млн дол США, проте в 2024 р. відбулося скорочення на 26,6% [1].

Варто зазначити, що частка нових інвестицій, які залучає Україна, є невисокою, більше 60% прямих іноземних інвестицій – це реінвестований прибуток іноземних компаній, які вже працюють в Україні. Тому можна стверджувати, що для макрофінансової стійкості країни та економічного зростання поточний стан інвестиційної активності є незадовільним.

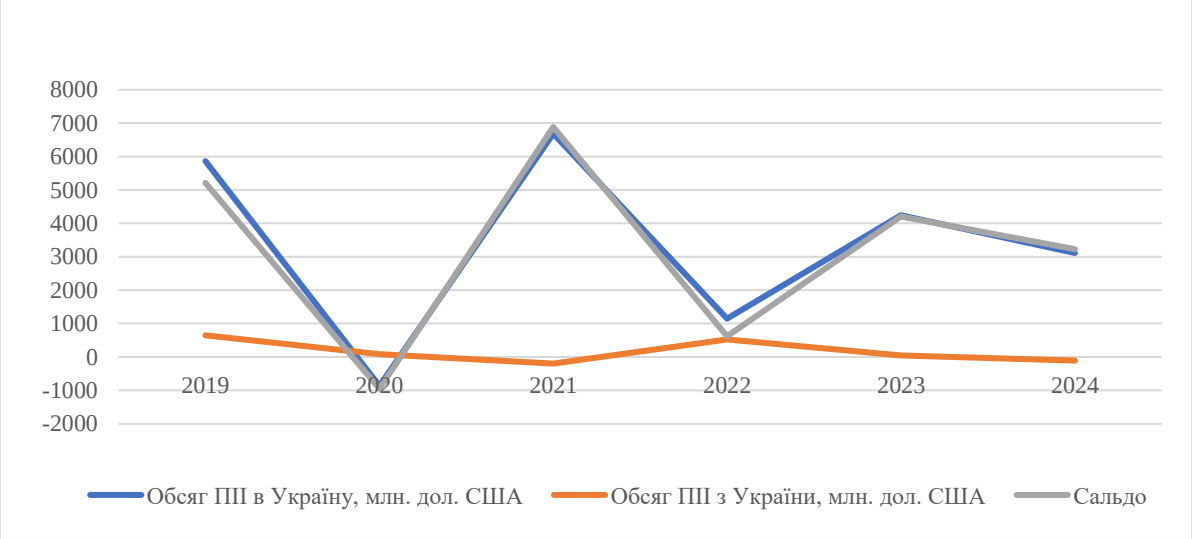


Рис. 1. – Прямі іноземні інвестиції в Україні, млн доларів США

Для прикладу, в Польщі обсяг ПІІ у 2023 р. сягнув 28 700 млн дол США, незважаючи на зменшення в цілому інвестиційних потоків у Європі. Ключовою тенденцією стимулювання ПІІ в Польщі є стратегія «nearshoring», яка передбачає переміщення частини виробництва продукції або послуг до країн, які географічно та політично близькі. Відповідно до індексу Nearshoring 2024 Польща посідає третє місце серед 26 країн, Португалія та Чехія відповідно займають перші дві позиції.

Ведення активних бойових дій на території України є основним викликом, що перешкоджає залученню нерезидентів до співпраці в інвестиційних проєктах.

формує широкі можливості для отримання більш високої доданої вартості зарубіжними компаніями. Окрім створення ефективно діючого механізму страхування від воєнних ризиків; надання гарантій та проведення регуляторних та економічних реформ, спрямованих на подолання цих викликів, увагу потрібно звернути на зміну інвестиційної політики компаній і трансформацій, що відбулися на міжнародному ринку капіталів. На сьогодні для інвестиційної спільноти, орієнтованої на довгострокове інвестування важливим стало інтегрування принципів сталого розвитку (ESG) у критерії інвестуванням для вирішення екологічних, соціальних та управлінських питань. Вітчизняним державним інституціям та бізнесу необхідно реагувати на ці зміни та враховувати основні типи стратегій сталого інвестування, які впливають на прийняття рішення щодо інвестицій [2]: негативний скринінг (виключення компаній у галузях або країнах, які вважаються небажаними для інвестування); перевірка на основі встановлених норм (усунення компаній, які порушують норми, наприклад Десять принципів Глобального договору ООН); позитивний скринінг (вибір компаній з особливо високими показниками ESG); інвестування в проєкти, які безпосередньо стосуються теми сталого розвитку (наприклад, будівництво об'єктів, що генерують відновлювані джерела енергії); інтеграція факторів ESG у фундаментальний аналіз; більш активна взаємодія з портфельними компаніями; імпакт-інвестування (пошук компаній, які позитивно впливають на питання ESG, але водночас отримують ринковий прибуток).

Десятки мільярдів доларів США сьогодні управляються за допомогою стратегії, що базується на створенні портфеля компаній, які мають вуглецевий слід на 50% менший, ніж контрольні показники. Вигідне географічне розташування України дозволяє використовувати стратегію «nearshoring» для стимулювання ПІІ, а впровадження ESG-принципів у вітчизняний бізнес сприятиме формуванню сталих партнерств.

Список використаних джерел:

1. Міністерство фінансів України. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну. 2025. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024/.

2. ALTIOS. Poland the leader in foreign investment in Central and Eastern Europe. January 28, 2025. URL: https://altios.com/publication/poland-the-leader-in-foreign-investment-in-central-and-eastern-europe/.

3. Eccles R. G., Klimenko S. The Investor Revolution. Shareholders are getting serious about sustainability. Harvard Business Review, May- June 2019. URL: https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution.

УДК 640.4:005.21:330.322

Гой В.К.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Готельно-ресторанний бізнес стрімко змінюється під впливом інновацій, які допомагають підвищити якість обслуговування, оптимізувати витрати та відповідати сучасним вимогам споживачів.

У сучасних умовах конкуренції підприємства змушені впроваджувати новітні технології, цифровізувати управлінські процеси та адаптувати свої послуги під запити гостей. Було виявлено, що особливу увагу сьогодні підприємства готельно-ресторанного бізнесу приділяють автоматизації, персоналізації сервісу та екологічним ініціативам, оскільки ці аспекти найбільш впливають на вибір клієнтів. Ресторани все частіше використовують технологічні рішення, які спрощують роботу персоналу та роблять обслуговування більш швидким і комфортним.

Поширеним явищем стали цифрові меню та можливість замовлення через мобільні додатки. Доставка їжі виходить на новий рівень завдяки інтеграції онлайн-сервісів та розширенню можливостей віртуальних ресторанів, які працюють виключно на доставку. Значну популярність набуває концепція корисного харчування, адже клієнти все частіше обирають страви з натуральних продуктів, екологічно чисті варіанти пакування та пропозиції без відходів. Використання штучного інтелекту допомагає ресторанам аналізувати вподобання клієнтів, пропонуючи їм персоналізовані рекомендації.

Готельна індустрія також проходить через значну трансформацію. Впровадження технологій безконтактного заселення, мобільних ключів і роботизованих асистентів дозволяє значно покращити рівень обслуговування, мінімізуючи контакти з персоналом. Розумні номери, які дозволяють гостям керувати освітленням, температурою та мультимедійними системами через смартфон, вже стали стандартом у багатьох сучасних готелях. Особливу увагу приділяють екологічним інноваціям: від енергоефективних систем до використання поновлюваних джерел енергії та програм зменшення відходів. Сертифікація готелів за екологічними стандартами, такими як Green Key, дозволяє не тільки знизити витрати, а й підвищити довіру клієнтів, які все більше орієнтуються на свідоме споживання.[2]

Після пандемії стало очевидним, що інновації є не просто трендом, а необхідністю для бізнесу. Компанії, які змогли адаптуватися до нових умов,

впровадили автоматизовані системи управління та скоротили витрати завдяки технологічним рішенням, зберегли свої позиції на ринку та навіть змогли розширити діяльність. Інвестиції в інноваційні розробки у сфері гостинності продовжують зростати, особливо в напрямках автоматизації процесів, персоналізованих сервісів та безпеки даних клієнтів.[1] Розглянемо основні тренди інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1).

Рис. 1. – Тренди інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розроблено автором

Рис. 1 показує, що цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу, адже найбільший акцент робиться на діджиталізацію, штучний інтелект та безконтактні технології.

Екологічна стійкість стає важливим чинником, оскільки підприємства активно впроваджують «зелені» ініціативи. Персоналізація сервісу допомагає покращити взаємодію з клієнтами, використовуючи аналітичні дані. Смарт-готелі та IoT-рішення поступово стають стандартом, сприяючи автоматизації та комфорту гостей. Розвиток гастротуризму підтверджує зростаючий інтерес до локальних кулінарних традицій та унікальних гастрономічних концепцій.

Провідні готельні мережі, такі як Hilton, Marriott, Yotel, демонструють успішні приклади використання технологій, що дозволяють оптимізувати роботу та покращити враження гостей. Глобальні тренди вказують на те, що бізнеси, які активно використовують нові технології, отримують суттєву конкурентну перевагу. Водночас важливо враховувати локальні особливості ринку, оскільки впровадження інновацій потребує адаптації до умов конкретної країни чи регіону. Для успішного розвитку підприємствам необхідно аналізувати поведінку споживачів, стежити за світовими тенденціями та знаходити баланс між технологічністю, екологічністю та якістю обслуговування.

Список використаних джерел:

1. Статистична аналітика «Alied market research». URL: https://www.alliedmarketresearch.com/ (дата звернення:12.03.2025).

2. Черниш І. В., Маховка В. М., Бакало Н. В., Глєбова А. О. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні на умовах франшизи та сучасних анімаційних програм. Економіка і регіон. 2022. № 1. С. 41-49.

3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43 (дата звернення: 20.03.2025).

УДК 005.583:658.8:368

Голяс В.І.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Західноукраїнського національного університету

ІННОВАЦІНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГУ В СТРАХОВОМУ БІЗНЕСІ

Не дивлячись на те , що ринок страхування в умовах війни переживає не кращі свої часи, кількість суб'єктів страхового бізнесу скорочується, а ризики невпинно зростають і їх характер постійно змінюється, актуалізується необхідність вдосконалення форм організації страхового бізнесу, запровадження новітніх підходів до просування страхових послуг на ринку, використання нових методів страхування. Особливо актуальним нині стає страхування воєнних, транспортних, логістичних ризиків, актуалізується цифрова складова у організації діяльності страхових компаній.

Підвищити дієздатність та інституційну спроможність страхового бізнесу в умовах сучасних викликів найкращим чином можуть маркетингові технології, що базуються на комунікативних стратегіях ведення страхового бізнесу, інструментах адаптації цифрових продуктів, використанні цифрових каналів просування страхових продуктів (рис.1). При цьому вкрай важливо зберегти клієнтоорієнтований підхід у наданні страхових послуг, приймаючи індивідуальні рішення та розробляючи індивідуальні страхові програми, а також розвивати інструменти психологічного маркетингу, формуючи довіру у споживачів до різного роду страхових інструментів та покращуючи їх страхову грамотність.

Провідний фахівець на ринку страхування Яцек Мейзнер дуже слушно зазначає, що при організації страхового бізнесу потрібно чітко розмежовувати маркетингові технології роботи з фізичними та юридичними особами, оскільки «для фізичних осіб існують так звані страхові продукти, сформовані за

принципом пакетів, що містять певний набір ризиків, покриття та варіанти ціни. Для юридичних осіб – лише індивідуальний підхід. Зазвичай, це унікальна комбінація страхового покриття для кожного об'єкта, колективу, автопарку чи навіть окремого вантажу» [1].

Рис.1. – Маркетингові інструменти просування послуг страхового бізнесу

Для залучення нових споживачів та підтримки наявних клієнтів страховим компаніям важливо зосереджувати увагу на створенні персоналізованих страхових полісів, які враховують індивідуальні потреби та ризики. Для цього доречним буде використання технологій великої даних та прогностичного інструментарію для визначення потреб потенційних споживачів та моделювання ризиків.

При використанні новітніх маркетингових технологій просування страхових послуг важливою є: розробка та використання мобільних додатків для управління страхуванням, де клієнти можуть самостійно здійснювати платежі, подавати заявки на відшкодування та отримувати консультації; використання чат-ботів для забезпечення цілодобового обслуговування клієнтів, швидкого реагування на запити та надання рекомендацій; застосування гейміфікації, що може включати програми лояльності або різного роду акційні програми для залучення нових споживачів; застосування соціальних мереж для залучення молодшої аудиторії, проведення просвітницьких кампаній, обговорення страхових продуктів і надання консультацій; забезпечення діючих клієнтів інструментами для моніторингу і управління власними полісами, ризиками та

фінансами на платформах самообслуговування; залучення клієнтів до збору ідей для нових страхових продуктів або покращення існуючих, що дозволятиме враховувати їхню думку та потреби: використання телематики для збору даних про поведінку споживачів (водіїв в автомобільному страхуванні); просування соціально відповідальних ініціатив, таких як програми з підвищення обізнаності про безпеку, для залучення клієнтів, які цінують етичні аспекти компанії; інтеграція з фінансовими технологіями (FinTech) для спрощення процесу оплати, управління полісами та надання фінансових консультацій.

Впровадження маркетингових інноваційних підходів є важливою складовою управління страховим бізнесом в умовах сучасних викликів безпекового характеру і одночасно можливістю додаткової диференціації страхових продуктів, модернізації технологій просування страхових послуг та підвищення адаптивності страхових програм.

Список використаних джерел:

1. Мейзнер Я. Чи вигідно страхуватися під час війни URL: https://oranta.ua/news/strahuvatis-pid-chas/

2. Прокопчук О. Т., Мальований М. І, Пономаренко О. В., Клименко В. О., Макарчук В. В. Сучасні маркетингові інструменти у страховому бізнесі. Інвестиції: практика та досвід. 2024. С.61-68.

УДК 339.9

Дорош О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Афоненкова М.І.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

СУЧАСНА МИТНО-ТАРИФНА ПОЛІТИКА США ТА ЇЇ НАСЛІДКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

У квітні 2025 року міжнародна політика Сполучених Штатів Америки зазнала значних змін через впровадження митних тарифів президентом США Дональдом Трампом. Дана політика викликали чимале хвилювання у Світовій Організації Торгівлі (СОТ). Ці нововведення американського лідера стосуються й України, тому важливо визначити, з якими можливими проблемами нам доведеться стикнутися та як знайти шляхи вирішення їх.

2 квітня президент США Дональд Трамп оприлюднив широкий набір мит на імпорт в рамках програми «Америка понад усе». Базова митна ставка для

імпортованих товарів становитиме 10%, це стосується таких країн як Велика Британія, Бразилія, Туреччина, Україна тощо [1].

Підняття митних тарифів Сполученими Штатами Америки може стати певним викликом для України і спричинити низку негативних наслідків, навіть якщо вони не прямо на неї спрямовані. Ось кілька ключових проблем, з якими може зіткнутися Україна:

1. Зниження попиту на український експорт до США. Якщо США підвищать тарифи на певні товари, то імпорт таких українських товарів стане дорожчим і відповідно менш конкурентоспроможним. Це найбільше стосується таких товарів, як метали та вироби з них – одна з найважливіших експортних галузей, сільськогосподарська продукція (мед, олія, перероблені продукти тощо) [2]. Економісти вважають, що найбільший вплив від впроваджених тарифів Сполучених Штатів буде відчуватись в аграрній сфері, яка займає найбільшу частку українського експорту [3].

2. Зростання цін в Україні. У зв'язку із глобалізацією ціни на імпорту продукцію значно залежать від компонентів, де їх виготовляють. А з врахуванням запроваджених митних тарифів США і асиметричних відповідей країн на таку політику відбудеться зростання вартості товарів на міжнародному ринку, що спричинить в Україні зростання цін. Оскільки, багато американських товарів складаються з імпортної сировини, то запровадження нових митних тарифів на імпорт може призвести до значного підвищення цін на такі товари, що негайно відобразиться на ринку України відповідно.

3. Загострення торговельних відносин. Нововведені тарифи можуть ускладнити торговельні відносини між Україною та США. Україна зацікавлена в розвитку вільної торгівлі зі Сполученими Штатами Америки. Однак, такі дії характеризують країну як ненадійного торгового партнера, що зменшує рівень довіри та створює перешкоди для проведення переговорів щодо вільної торгівлі між Україною та США.

4. Криза на міжнародних ринках. Запроваджені митно-тарифні заходи США однозначно створюють відповідні заходи у відповідь з боку країн-контрагентів США. Наприклад, Китай у відповідь ввів 34% ставку мит на імпорт американських товарів. Відповідно усі інтеграційні угрупування світу почнуть запроваджувати протекціоністські заходи для власної економіки, що призведе до розриву налагоджених економічних зв'язків і переорієнтації основних світових експортно-імпортних потоків товарів і послуг. Що у свою чергу, збільшить вартість товарів на світових ринках.

Попри активне впровадження нових жорстких митних тарифів на імпорт, все ж є певні послаблюючі заходи щодо накладання мита на імпорт з України. Сполучені Штати повідомили, що не накладатимуть 10% мита на товари

українських підприємців, вартість яких не перевищує 800$. Товари в яких вартість буде більшою за 800$ підпадають під митні тарифи [4].

Щодо варіантів вирішення ключових проблем, то можна вжити наступних заходів. Якщо відбудеться зниження попиту на український експорт до США, тоді варто активізувати торгівлю з ЄС, країни Азії та Латинської Америки, врахувавши всі ризики та нюанси. Здійснити адаптацію товарів до ринків інших країн. Для стримування інфляції, важливо підтримувати курс гривні, оскільки стабільна валюта може допомогти зменшити імпортовану інфляцію.

Щодо можливого загострення торгових відносин між Україною та США, варто провести переговори із залученням дипломатів, послів. Потрібно пояснити, що послаблення економіки призведе до послаблення обороноздатності. Прив'язка економічного питання до геополітичного зазвчай спрацьовує.

Запровадження нових митних тарифів США безпосередньо впливає на українську економіку, створюючи значні виклики до експорту та економічного зростання. Проте, український уряд намагається знайти шляхи мінімізації негативних наслідків через дипломатичні та торговельні переговори.

Список використаних джерел:

1. Дар'я Щербак (2025). Як тарифи Трампа вплинуть на Україну. https://surl.li/yjdtcj

2. МВФ оцінює наслідки останніх мит США, у Світовій організації торгівлі «стурбовані». (2025). https://surl.li/hhccxj

3. Кричковська У., Романенко В. (2025). Мита Трампа вдарять по українській сталі в березні, Київ шукає рішення. https://www.pravda.com.ua/eng/news/2025/02/11/7497716/

4. Тарифи США проти України: на яку суму товари не будуть обкладатись митом. (2025). https://surl.li/jtyopq

УДК 005.591.6:330.341.1:658.5

Євсєєв А.С.,
здобувач третього рівня вищої,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на ринках продукції особливого значення набуває здатність підприємств до інноваційного розвитку. Інновації стають ключовим джерелом стратегічних переваг, забезпечуючи підвищення ефективності, зниження витрат і створення

унікальних продуктів [1, 3, 7]. Однак створення інновації саме по собі не гарантує комерційного успіху. Основною передумовою для отримання прибутку від інноваційної діяльності є їх успішна комерціалізація, тобто процес перетворення науково-технічних розробок у конкурентоспроможний товар, що знаходить свого споживача [2].

Комерціалізація інновацій є складним багатокомпонентним процесом, що охоплює цілу низку організаційних, технічних, фінансових та ринкових дій. Особливо актуальним це питання стає для промислових підприємств, які, з одного боку, мають значний потенціал для впровадження інновацій, а з іншого — стикаються з високими бар'єрами у вигляді обмеженого доступу до фінансування, нестабільності ринку та нестачі управлінських компетенцій [4, 6].

Дослідження складових процесу комерціалізації інновацій дозволяє не лише глибше зрозуміти його природу, а й сформувати ефективні інструменти управління, що сприятимуть успішному впровадженню нових продуктів на ринок.

Процес комерціалізації інновацій на промислових підприємствах складається з ряду логічно взаємопов'язаних етапів, кожен з яких включає специфічні завдання, ресурси та механізми реалізації. Основні складові цього процесу можна охарактеризувати наступним чином:

1. Ідеація та генерація інновацій. Це початковий етап, на якому відбувається формування інноваційної ідеї. Він включає аналіз потреб ринку, виявлення технологічних трендів, генерування концепцій продуктів або процесів, що можуть стати основою майбутніх розробок.

2. Оцінка та відбір інновацій. На цьому етапі проводиться техніко-економічне обґрунтування, ринковий аналіз та оцінка життєздатності ідеї. Обираються найбільш перспективні проєкти, які мають шанси на комерційний успіх.

3. Розробка інноваційного продукту. Стадія, що включає НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи), створення прототипу, проведення тестувань, вдосконалення функціональних характеристик.

4. Захист інтелектуальної власності. Надзвичайно важлива складова, що забезпечує правову охорону інноваційного продукту — патентування, реєстрація авторських прав, комерційна таємниця тощо.

5. Фінансування комерціалізації. Для реалізації інновацій необхідні ресурси. Джерела можуть бути внутрішні (прибуток підприємства) та зовнішні (державні гранти, венчурний капітал, банківські кредити).

6. Маркетинг та просування. Розробка маркетингової стратегії, позиціонування продукту, вибір каналів збуту, визначення цільової аудиторії.

7. Виробництво та масштабування. Налагодження серійного виробництва, логістики, забезпечення якості.

8. Виведення на ринок та реалізація. Комерційний запуск продукту, моніторинг продажів, збирання зворотного зв'язку, адаптація до вимог споживачів.

За умови, що діяльність підприємства спрямована на випуск інноваційних товарів, розумним буде створення постійно діючого структурного підрозділу. В іншому випадку доцільно було б організувати тимчасову команду співробітників, яка б впроваджувала комерціалізацію. Слід зазначити, що в разі неможливості або недоцільності проведення комерціалізації підприємством і подібних причин, комерціалізація може бути організована зовнішнім підприємством - комерціалізатором, який професійно проведе всі необхідні етапи цього процесу без постійного контролю з боку підприємства забудовника. Змішана форма комерціалізації інноваційної продукції промислових підприємств полягає у впровадженні частково підприємством, що розробляє інноваційну продукцію, частково зовнішнім підприємством - комерціалізатором. Ця форма використовується при бажаному впровадженні комерціалізації інноваційної продукції одночасно на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Комерціалізація інновацій на промислових підприємствах — це багатоетапна система дій, де кожна складова є критично важливою для досягнення кінцевої мети — ринкового успіху. Успішна комерціалізація потребує синергії між науковими розробками, управлінськими рішеннями, маркетинговою стратегією та фінансовим забезпеченням. Держава має відігравати активну роль, створюючи сприятливе середовище для інноваційної діяльності, надаючи підтримку малим і середнім підприємствам, стимулюючи партнерство між бізнесом і наукою. Ефективність інноваційної діяльності залежить від рівня підготовки фахівців — інженерів, маркетологів, менеджерів з інновацій. У сучасному динамічному середовищі підприємства мають швидко реагувати на зміни ринку, адаптувати інноваційні продукти до нових вимог та технологічних викликів.

Список використаних джерел:

1Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

2Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо–підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гаврись О. М., проф. Погорєлова М. І. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.

3Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

4Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.

5Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С.А. Меховича, М.І. Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

6Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

7Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с. – 401с.

УДК 658.5:004

Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

В умовах цифровізації економіки сучасні підприємства стикаються з новими викликами, які вимагають перегляду традиційних підходів до управління ризиками. Швидкий розвиток технологій, активне впровадження штучного інтелекту, автоматизація процесів та інтеграція цифрових платформ суттєво змінюють характер ризиків, роблячи їх складнішими, динамічнішими та менш передбачуваними. Так, Зварич Р., Дудник Ю., Гомотюк В., Боднар С. зазначають. що багато технологічних ризиків вже давно відомі, ставки суттєво зросли, оскільки впровадження цифрових технологій підвищує ризики, які не пов’язані з технологіями. Враховуючи спектр нових загроз, що розширився, керівники компаній хочуть бути впевненими в тому, що всі ризики враховані і відповідають допустимому рівню [1].

Однією з важливих проблем сьогодення є необхідність адаптації традиційних методів оцінки та прогнозування ризиків до умов цифрового середовища. Багато підприємств продовжують використовувати застарілі моделі управління ризиками, які не враховують особливості роботи в умовах онлайн-економіки та викликів, з якими стикається бізнес в умовах війни, зокрема перебоїв у ланцюгах постачання, фізичного знищення активів, кадрових ризиків через мобілізацію та міграцію, фінансової нестабільності, змін у регуляторному середовищі, а також посилення шахрайства та кіберзагроз.

Серед основних підходів до управління ризиками в цифровій економіці виділяють аналітично-прогнозний, процесний, адаптивний та інноваційний. Відмітимо, що аналітично-прогнозний підхід ґрунтується на використанні великих даних, штучного інтелекту та прогнозної аналітики для раннього виявлення загроз. В свою чергу, процесний підхід передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в усі бізнес-процеси підприємства, забезпечуючи безперервний моніторинг і швидке реагування. Адаптивний підхід дозволяє бізнес-структурам оперативно перебудовувати свої стратегії управління ризиками, враховуючи мінливі умови цифрового середовища. Інноваційний підхід акцентує увагу на використанні передових технологій, таких як блокчейн, кібербезпека та автоматизовані системи контролю ризиків.

Таким чином, у цифровій економіці управління ризиками набуває комплексного характеру, поєднуючи технологічні інструменти, аналітичні методи та стратегічне планування для забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

На нашу думку, серед інструментів управління ризиками в умовах цифровізації слід виділити:

1. Системи моніторингу та аналітики в реальному часі - використання програмного забезпечення для постійного збору та аналізу даних, що дозволяє оперативно виявляти та реагувати на потенційні загрози.

2. Інструменти для забезпечення безпеки даних, що включають рішення кібербезпеки (антивірусні програми, системи виявлення вторгнень, криптографічні засоби) та блокчейн-технології, які забезпечують захист інформації, гарантують прозорість і незмінність даних.

3. Моделювання та прогнозування - використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для прогнозування можливих ризиків, на основі яких приймаються стратегічні рішення щодо управління ними.

4. Платформи для управління ризиками - спеціалізовані програмні рішення, які інтегрують різні інструменти управління ризиками, дозволяючи організаціям автоматизувати і централізовано контролювати їхній процес.

5. Автоматизація управлінських процесів - інструменти для автоматизації повторюваних завдань і прийняття рішень, що знижують людський фактор як джерело ризиків.

6. Інструменти для навчання та підвищення обізнаності, які використовуються для навчання співробітників методам управління ризиками та відпрацювання практичних навичок в умовах, наближених до реальних.

Такі технології сприяють автоматизації виробничих процесів, мінімізують вплив людського фактора та підвищують точність аналітики, що робить їх впровадження необхідним для ефективного управління ризиками.

Однак, впровадження систем управління ризиками на підприємствах, заснованих на цифрових технологіях, супроводжується певними викликами. До основних бар'єрів належать високі фінансові витрати на придбання обладнання та програмного забезпечення, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, а також кіберзагрози [2]. Їх подолання вимагає комплексного підходу, що включає ряд технологічних і організаційних заходів.

Таким чином, у сучасних умовах стрімкої цифровізації та постійної невизначеності управління ризиками набуває особливої ваги як інструмент забезпечення стабільності, підвищення конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей бізнесу. Завдяки проактивному підходу до ідентифікації й аналізу загроз підприємство не лише знижує можливі втрати, а й відкриває нові перспективи для подальшого успішного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Зварич Р., Дудник Ю., Гомотюк В., Боднар С. Ризик-менеджмент цифрової трансформації в умовах пандемії. Вісник економіки, №1. 2022. С.38-53.

2. Прокопчук Л., Бурикін О. Комплексний підхід до формування системи управління ризиками на підприємствах. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1). 2025. С. 617-622.

UDC 005.591.6

Biliavskyi V.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises,
Zymohliad M., *student*
State University "Kyiv Aviation Institute"

INNOVATIVE MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

The modern world is undergoing a period of rapid change, driven by a number of factors, including globalization processes, digitalization of business processes, and the spread of innovative technologies. In these conditions, innovation management is becoming a key factor in the success of enterprises, as the ability of the latter to adapt to changes and implement new management approaches determines their competitiveness. Innovation management involves not only the use of technology, but also the transformation of business models, organizational culture and management processes.

The basis of innovation management is the process of implementing of new ideas, technologies and management methods that improve the efficiency of business processes. It covers a wide range of changes, from digital solutions to new leadership

styles. In particular, digital technologies such as: Big Data, artificial intelligence and cloud services, play a crucial role in in making effective management decisions, providing analysis of large amounts of data and optimization of business models.

One of the key areas of innovation management is implementation of flexible management methodologies, such as: *Agile*, *Scrum* and *Kanban*. These approaches allow for faster response to changes, more efficient coordination of the work of teams and increase the productivity of employees. An important component of innovation management is also green innovation, which is aimed at sustainable development and environmental responsibility of business. They include involve reducing the negative impact on the environment, optimizing the use of resources and implementation of energy-efficient solutions.

An equally important success factor is an organizational culture that fosters innovation is equally important. Companies that maintain a culture of openness to change, encourage experimentation and create space for creativity, have a much greater potential for development and adaptation. For example, companies such as: *Amazon* and *Google* are actively implementing new methods of management, which allows them to remain leaders in their industries.

Despite the significant benefits of innovation management, there are a number of challenges and barriers that may hinder its effective implementation. In particular, the main difficulties include resistance to change on the part of staff, as many employees perceive innovations as a threat to their usual work processes. Another significant barrier is the lack of funding for of innovation initiatives, which is especially true for small and medium-sized enterprises. In addition, there are regulatory restrictions, ethical issues, and the need for highly qualified specialists capable of working with new technologies.

Thus, innovation management is a prerequisite for the successful development of enterprises in the modern business environment. Its implementation allows enterprises to increase efficiency, quickly adapt to changes and ensure long-term competitiveness. To achieve success, companies need to need to create a culture of openness to change, invest in staff training, use digital technologies, and implement personnel, use digital technologies and implement flexible management methods. management. Despite the existing challenges, innovation management opens up significant opportunities for growth for businesses. The main success factor is the ability of a business to respond quickly to: technological economic and social changes. Thus, the future of management will depend on an effective combination of the latest technologies, strategic thinking and willingness to experiment, which will ultimately determine the competitive advantages of enterprises in the global market.

УДК 631.1

Кільніцька О.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Варварук О.С.,
здобувач вищої освіти,
Поліський національний університет

ОЦІНКА ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН ТА ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ

Введення карантинну в Україні протягом 2020-2022 рр. та воєнного стану – з лютого 2022 р. у яких доводиться працювати, відновлюватися, залишатися стабільними і стійкими до внутрішнього і зовнішнього середовищ, є хитким, складним, малопрогнозованим, вразливим до впливу не тільки економічних, але й політичних, психологічних, правових та інших факторів. Високі інфляційні процеси, цінові зміни на продукцію промислових та с.-г. підприємств, диспаритет цін в агропромисловому секторі національної економіки, зміни кон'юнктури та відповідно цінової ситуації продовольчих ринків актуалізують проблему оцінки та стану основних засобів (далі – ОЗ) підприємств України.

Аграрний сектор України є одним з основних факторів забезпечення конкурентоздатності та економічної стійкості національної економіки. У період фінансово-економічних криз галузь сільського господарства неодноразово демонструвала збільшення валової доданої вартості. На початок 2022 р. у с.-г. було зайнято 369,4 тис. штатних працівників, що становить 5,17 % від загальної їх чисельності в Україні (7,137 млн. осіб). На 01.01.2024 у сільському, лісовому та рибному господарствах України зареєстровано 78,6 тис. підприємств, що становить лише 0,01% від загальної кількості зареєстрованих юридичних осіб України. Вартість ОЗ у с.-г. набула тенденції до постійного зростання і на 01.01.2024 р. становила 692,6 млрд грн., що займає лише 0,6 % у загальній вартості ОЗ України (таб. 1). Водночас це галузь, що забезпечує щороку 7-10 % у структурі валової доданої вартості країни.

Стан та якість матеріально-технічної бази погіршується. Ступінь зносу ОЗ набув тенденції до зростання і у 2023 р. становив 45,7 %. На жаль, на сучасному етапі оновлення знарядь праці набуло тенденції до зменшення з 54,6 млрд грн у 2021 р. до 48,187 млрд грн у 2023 р. Тобто оновлюється лише 5-9 % наполовину зношених знарядь праці, чого недостатньо для ведення інноваційного конкурентного сучасного агробізнесу.

Таблиця 1.

Оцінка основних засобів та результатів діяльності підприємств сільського, лісового та рибного господарств України

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Кількість зареєстрованих підприємств (на 31.12)	75740	77092	78600	2860	103,8
Вартість основних засобів (на 31.12), млрд грн	595,9	609,7	692,6	96,7	116,2
Вартість нових основних засобів, що надійшли за рік, млрд грн	54,6	27,2	48,2	-6,4	88,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	9,16	4,46	6,96	-2,2	76,0
Ступінь зносу основних засобів, %	41,1	43,8	45,7	4,6	111,2
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування (сальдо), млрд грн	239,98	87,26	65,3	-174,68	27,2
Частка підприємств, які отримали збиток, %	11,7	21,5	21,6	9,9	184,6
Рентабельність операційної діяльності підприємств, %	40,3	20,0	12,0	-28,3	29,8

Джерело: побудовано за [2. С. 114-118, 227, 229]

Для відновлення ОЗ та переозброєння с.-г. підприємств не вистачає власного фінансового потенціалу. За результатами господарської діяльності рівень прибутку зменшився з 239,98 млрд грн у 2021 р. до 65,3 млрд грн у 2023 р. Збільшилась частка збиткових с.-г. підприємств з 11,7 % до 21,6 % відповідно.

Власники аграрного бізнесу розуміють важливість переозброєння для бізнесу, особливо нині у період кадрового голоду на ринку праці. За даними Державної служби статистики України у 2024 р. капітальні інвестиції у сільському, лісовому, рибному господарствах України освоєно на рівні 42,885 млрд грн. Це становить 65,7 % від прибутку с.-г. підприємств, зробленого у 2023 р. Структура капітальних інвестицій направлена насамперед на придбання активної частини ОЗ: 46 % – на машини, обладнання, інвентар та 17 % – на транспортні засоби (рис. 1).

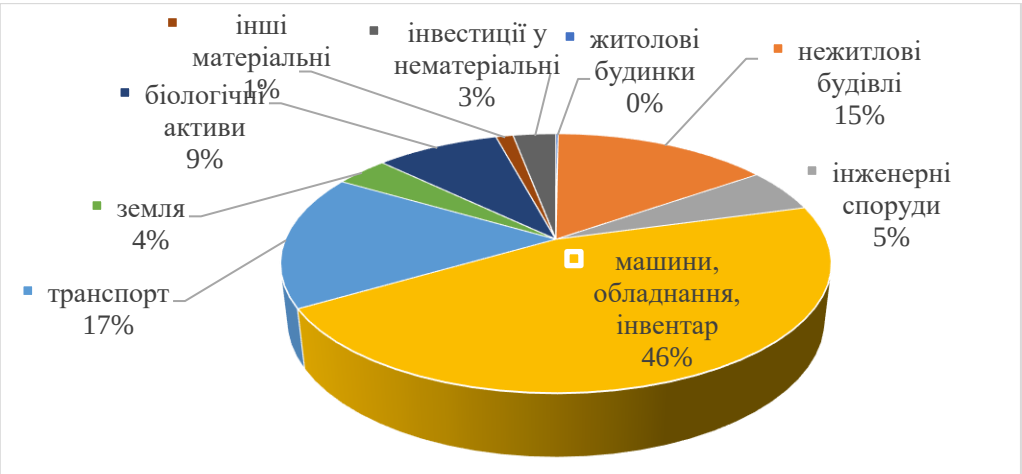


Рис. 1. – Структура капітальних інвестицій у 2024 р., %

Джерело: побудовано за даними Державної служби статистики України [1]

Встановлено погіршення стану основних засобів та зменшення економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств України в умовах сучасних викликів. Це викликало уповільнення темпів техніко-технологічного переозброєння та інноваційно-інвестиційної діяльності агробізнесу. Нині формування джерел забезпечення відтворення матеріально-технічної бази відбувається за рахунок самофінансування, проте їх розмірів не достатньо для стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Капітальні інвестиції за видами активів за видами економічної діяльності у 2024 році: матеріали сайту Держслужби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

2. Статистичний щорічник України за 2023 рік. К.: Державна служба статистики України, 2024. 268 с.

УДК 339.1:663

Кирилюк А.В.,
здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет

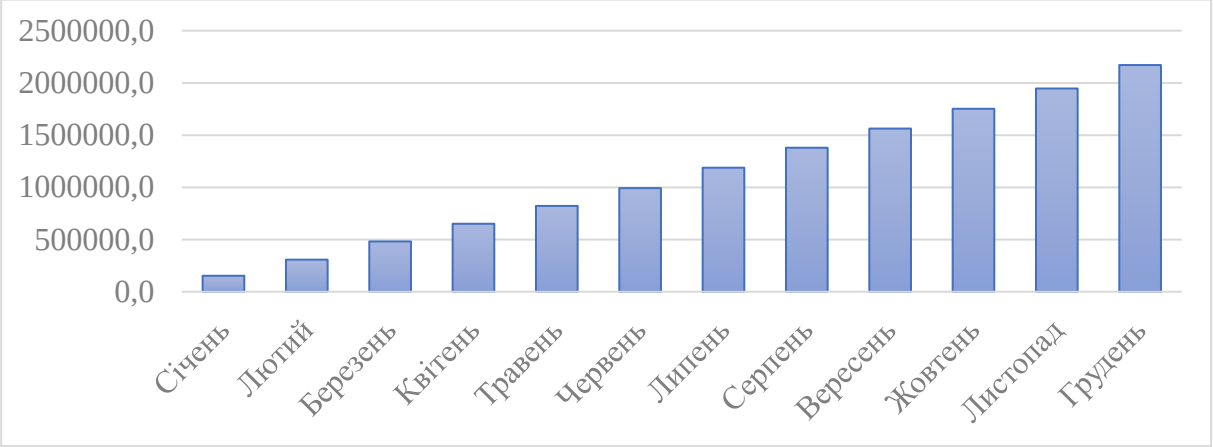
АНАЛІЗ РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ НАПОЇВ В УКРАЇНІ ТА ВИЗНАЧЕННЯ СУЧАСНИХ ТРЕНДІВ

У динамічному конкурентному середовищі дослідження ринкових трендів є необхідною передумовою формування маркетингової стратегії підприємства і прийняття зважених управлінських рішень. Вивчення трендів безалкогольних напоїв в Україні дозволяє: визначити зміни споживчих уподобань; виявити нові ринкові можливості; адаптувати маркетингову та продуктову стратегію підприємства відповідно до потреб і очікувань цільової аудиторії; передбачати дії конкурентів і зменшити ризики інвестування внаслідок прогнозування ринкових змін та уникнення прийняття хибних рішень [1].

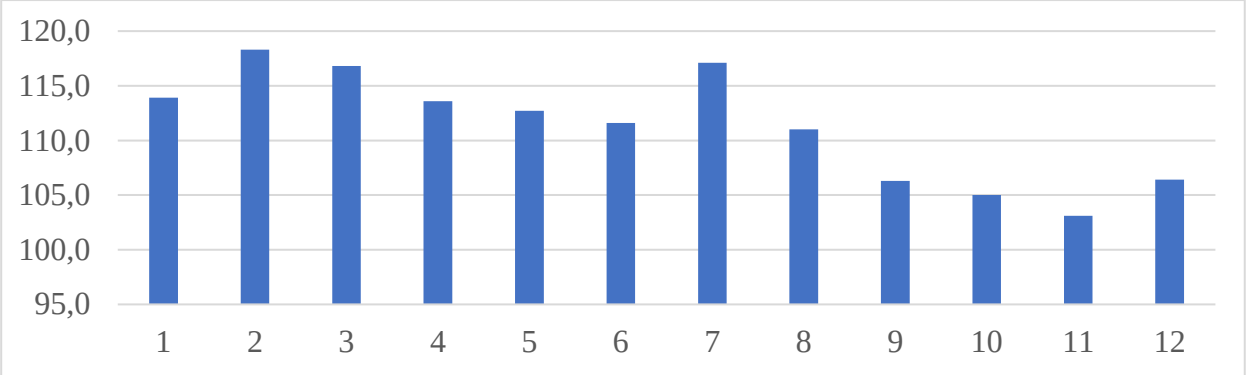
Для визначення трендів необхідно провести ґрунтовний аналіз ринку, який передбачає систематичне вивчення зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, споживацьких вподобань, а також попит і пропозиції на ринку. Для отримання об’єктивної інформації підприємства використовують кількісні та якісні методи дослідження і аналізують дані за певним визначеним процесом, який містить два основні етапи.

Першим етапом є збір вторинної інформації щодо ринку безалкогольних напоїв в Україні. На цьому етапі, зазвичай, здійснюються аналіз наявних джерел: даних Держстату України, аналітичних звітів Euromonitor [2], Nielsen чи Statista [3], профільних фахових публікацій у ЗМІ, даних асоціацій виробників і

продавців. У зв'язку з воєнним станом, Державна служба статистики України не оприлюднює дані щодо ринку безалкогольних напоїв в Україні з 2022 року. Наявна інформація є фрагментарною і їх можна використати тільки для аналізу трендів. На основі даних, наведених на рис. 1, можна зробити висновки щодо зростання індексів фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі в Україні за 2024 р., відповідно до попереднього року [4]. Проте індекс розраховується на основі обороту в гривнях і якщо врахувати індекс інфляції, то спостерігається тренд на зменшення продажів товарів у фактичних одиницях. Тобто ціни на товари підвищились, а кількість у штуках зменшилась.



Оборот роздрібної торгівлі юридичних та фізичних осіб в Україні з наростаючим підсумком за 2024 р., млн.грн



Індекс фізичного обсягу обороту роздрібної торгівлі юридичних та фізичних осіб в Україні за січень-грудень 2024 р., до відповідного місяця попереднього року, %

Рис. 1. - Оборот роздрібної торгівлі та індекс фізичного обсягу обороту юридичних та фізичних осіб в Україні за січень-грудень 2024 р.

На другому етапі проводиться первинне дослідження, яке передбачає безпосередній збір даних спеціально для підприємства, відповідно до сформованого унікального запиту [5]. Для аналізу ринку безалкогольних напоїв в Україні проведено опитування споживачів для з’ясування соціально-

демографічного профілю, мотивації вибору, рівня задоволеності продукцією та сприйняття основних брендів. В опитуванні прийняли участь понад 1000 респондентів, серед яких 40% віком від 40 до 60 років, 27% від 25 до 39 років, 21% віком від 18 до 24 років, 8% до 18 років і 4% понад 60 років.

На основі проведеного дослідження встановлено такі сучасні тренди ринку безалкогольних напоїв в Україні: 1) більшість українців надають перевагу класичним безалкогольним напоям і смакам; 2) все більше споживачів замислюються над зниженим вмістом цукру і натуральністю інгредієнтів; 3) основними тригерами покупки безалкогольних напоїв є бренд, смак, ціна і якість; 4) зменшується споживання солодких газованих напоїв і збільшується попит на столову чи мінеральну воду; 5) серед українців набувають популярності натуральні, низькокалорійні або функціональні напої, що містять вітаміни чи пробіотики.

Список використаних джерел:

1. Ковшова, І. О., & Гриджук, І. А. (2011). Формування процесу маркетингових досліджень на підприємстві. Економіка та держава, (2), 62-64.

2. Euromonitor International. (2023). Soft Drinks in Eastern Europe: https://www.euromonitor.com

3. Statista Research Department. (2024). Non-alcoholic Beverages Market – Global Trends & Forecasts. https://www.statista.com

4. Державна служба статистики України. (2024). Офіційна статистика виробництва харчових продуктів : https://www.ukrstat.gov.ua

5. Ковшова, І., & Глущенко, В. (2021). Маркетинговий моніторинг конкурентних можливостей компанії на ринку непродовольчих товарів.

УДК 332.365

Бочко О.Ю.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і логістики,
Кожушко П.І.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ОРГАНІЧНА ПРОДУКЦІЯ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

В Україні активно розвивається органічне виробництво – важливий елемент сучасної агропродовольчої галузі та один із ключових напрямів «зеленої» економіки. Його розвиток забезпечується завдяки підвищенню інтересу та екологічної обізнаності споживачів, популярності здорового

харчування та інтересу до моделей сталого розвитку. Органічна продукція є перспективним напрямом для інвестицій, адже має значний потенціал для розширення як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Тенденції ЄС, де екологічні продукти відіграють важливу роль у забезпеченні здоров'я населення, мотивують Україну рухатися у цьому напрямку і популяризувати органічну продукцію ще більше. У сучасних умовах, коли в Україні тривають бойові дії, вона відіграє значну роль у підтримці продовольчої безпеки – як на місцевому, так і на національному рівнях.

Окрім того, органічні продукти є важливим вибором для людей, які прагнуть покращити своє здоров'я. Завдяки виробництву без використання шкідливих хімічних речовин та інтенсивному контролю якості ця продукція стає більш затребуваною, хоча її ціна часто буває вищою за звичайну. Українці, які дбають про своє здоров'я, дедалі частіше обирають органічні товари. Популяризації споживання органічних продуктів сприяють супермаркети, які для цього застосовують різноманітні маркетингові інструменти та розширюють асортимент. Як зазначають експерти, органічні продукти розглядаються не лише як частина раціону, а як довгострокова інвестиція в якість життя [1; 2].

Органічне господарство також приносить значну користь для природи. Такі практики, як біологічні методи обробки ґрунту та підходи до збереження водних ресурсів, допомагають уникати деградації екосистем. Наприклад, у багатьох країнах існують державні програми, спрямовані на підтримку екологічного бізнесу: Франція й Австрія стимулюють впровадження зелених технологій, а в Канаді фермери наділені значними податковими пільгами [1]. В Україні фермери також застосовують новітні технології, які допомагають впроваджувати органічні стандарти, зберігаючи при цьому природні ресурси та чистоту довкілля.

Турбота про громади також є важливим аспектом цього виду господарювання. Органічне виробництво активно сприяє розвитку сільських територій, створюючи робочі місця не тільки у вирощуванні продукції, але й у сферах логістики й переробки. Деякі крафтові ферми, як-от «Ферма Брата», «Бабині кози» чи «Еко-ферма Плай», стали локальними центрами збереження традицій і підтримки економічної активності регіонів [4]. Їх діяльність демонструє, як малий бізнес здатний поєднувати інновації із соціальною відповідальністю, приваблюючи міжнародні гранти та кооперaційні проєкти. Такі інвестиції не лише допомагають зберігати місцеві традиції, але й сприяють розв'язанню однієї з головних проблем сільських регіонів – міграції молоді.

Україна сьогодні є одним із лідерів серед постачальників органічної продукції до ЄС. У 2021 році наша країна посіла п'яте місце за обсягами експорту органіки до ЄС, постачаючи переважно зернові та олійні культури [4]. Водночас

внутрішній ринок попри поступове зростання стикається з низкою викликів. Наприклад, складнощі з сертифікацією земель і недостатня платоспроможність населення стримують популяризацію органічної продукції. Як зазначено в Національній економічній стратегії до 2030 року, «планується суттєве збільшення площ земель, призначених для вирощування органічної продукції, щоб відповідати міжнародним вимогам і зміцнити внутрішній ринок» [3].

Реалізація органічного виробництва в Україні тісно пов'язана із принципами корпоративної соціальної відповідальності. Великі українські агрохолдинги, такі як «Кернел Груп», «Астарта-Київ», «НІБУЛОН», активно підтримують органічне виробництво через залучення місцевих фермерів до кооперації, організацію освітніх заходів із сертифікації продукції та сприяння експорту органічних товарів до країн ЄС [2].

Для системного розвитку органічного сектора важливо усвідомлювати перспективи і виклики. Збільшення обізнаності споживачів, реформи у сфері державної підтримки та фінансування ініціатив допоможуть популяризувати органічну продукцію і сформують основи для сталого зростання цієї галузі у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Дейнега М. В., Антощенкова В. В. Корпоративна соціальна відповідальність в аграрному секторі. Молодь і технічний прогрес в АПВ: матеріали Міжнар. науково-практ. конференції (м. Харків, 23-24 листопада 2023 р.). Харків : Державний біотехнол. університет, 2023. С. 595-596.

2. Драбчук Т. І., Коваль О. Ю. Роль соціальної відповідальності агробізнесу у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 395-401.

3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова КМУ від 3 березня 2021 р. № 179. URL : https://surl.li/bewqwq

4. Шпикуляк О. Г., Беженар І. М., Білокінна І. Д. Сучасні тенденції розвитку органічного виробництва в аграрному секторі і фермерських господарствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8. URL : https://surl.li/jpnkwi

УДК 334.021:339.13

Корольков В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Грепп Ю.П.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет "Запорізька політехніка"

РОЛЬ ГРАНТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Гранти є важливим джерелом фінансування для організацій, особливо в умовах обмеженого бюджету. Це стосується не лише громадських організацій, органів місцевого самоврядування та закладів вищої освіти, а й малого бізнесу, оскільки гранти дозволяють реалізовувати соціально важливі проєкти, сприяючи розвитку інновацій, технологій, освіти та культурних ініціатив.

Існує багато різновидів грантової допомоги, які охоплюють різні типи організацій, включаючи громадські організації, бізнес, органи місцевого самоврядування та заклади вищої освіти. Для кожної з цих організацій гранти є важливим інструментом у їх функціонуванні та розвитку.

Громадські організації (ГО) активно використовують гранти для реалізації соціально важливих проєктів, які охоплюють різні аспекти суспільного життя. Це включає підтримку вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, діти-сироти та жінки, які постраждали від насильства, а також реалізацію проєктів у сферах прав людини, боротьби з дискримінацією, охорони навколишнього середовища та розвитку освіти. Громадські організації також сприяють інтеграції біженців і внутрішньо переміщених осіб, підтримують культурні ініціативи та розвиток громадянської свідомості. Як зазначено на платформі "Громадський Простір" [1], грантове фінансування для ГО є основним джерелом ресурсів для реалізації таких соціальних ініціатив.

Бізнес використовує гранти для фінансування науково-дослідницької діяльності, розробки нових продуктів та технологій, а також для забезпечення стартового капіталу на етапах розвитку. Гранти допомагають розширювати бізнес, покращувати екологічні стандарти, підвищувати конкурентоспроможність і реалізовувати соціальні ініціативи. Як зазначається у статті на сайті "Укрінформ" [2], гранти є важливим інструментом для стимулювання інновацій та зростання компаній, а також для підтримки культурних проєктів та навчання співробітників.

Органи місцевого самоврядування використовують гранти для розвитку інфраструктури, покращення якості життя, реалізації соціальних програм, екологічних ініціатив та економічного розвитку. На сайті грантових

можливостей “Час змін” [3] ми можемо побачити, що гранти націлені на покращення умов життя громадян, підтримку малозабезпечених, розвиток бізнесу та створення нових робочих місць.

Заклади вищої освіти використовують гранти для фінансування науково-дослідницької діяльності, розвитку інноваційних проєктів, покращення матеріально-технічної бази та вдосконалення освітніх програм. Як зазначається на сайті [4], гранти допомагають закладам залучати міжнародних партнерів, підтримувати студентські ініціативи, організовувати конференції та семінари, а також надавати стипендії для студентів. Це дозволяє покращити якість освіти та наукових досліджень, а також інтегрувати університети в світову академічну спільноту.

Список використаних джерел:

1. Як громадській організації отримати грантове фінансування. URL: https://www.prostir.ua/?library=yak-hromadskij-orhanizatsiji-otrymaty-hrantove-finansuvannya.

2. Що треба знати про гранти для бізнесу в Україні. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3685782-so-treba-znati-pro-granti-dla-biznesu-v-ukraini.html?utm_source.

3. Розділ: Грантові можливості для місцевого самоврядування - Центр розвитку ЧАС ЗМІН. URL: https://chaszmin.com.ua/category/mistseve-samovryaduvannya/.

4. Гранти на освіту 2024. URL: https://www.grantsense.com.ua/blogs/dlya-kogo-budut-czikavi-granti-na-osvitu.

УДК 657.6:332.1

Кустов В.П.,
доктор філософії, докторант кафедри менеджменту та маркетингу
ПВНЗ «Європейський університет»

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ БІРЖОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку нових технологій інвестиції в інноваційні проекти та стартапи стали важливим елементом стратегічного розвитку бізнесу. Біржова діяльність відіграє ключову роль у залученні фінансування для таких проектів, забезпечуючи доступ до капіталу для підприємств, які впроваджують новітні технології. Однак інвестиції в інноваційний бізнес пов’язані з високим рівнем ризику, що робить управління цими ризиками необхідним для забезпечення стабільності та стійкості фінансових ринків.

Управління ризиками в біржовій діяльності стає важливою складовою для інвесторів, які працюють з інноваційними компаніями. Стратегії ризик-менеджменту дозволяють зменшити ймовірність втрат, мінімізувати потенційні збитки та забезпечити прозорість операцій. Враховуючи високий рівень невизначеності та волатильності на фінансових ринках, компанії повинні застосовувати комплексні інструменти для оцінки та моніторингу ризиків, що виникають в процесі інвестування в інноваційні та технологічні підприємства.

Цифровізація та використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, відкривають нові можливості для управління ризиками біржової діяльності, що дозволяє інвесторам ефективно оцінювати інвестиційні можливості, передбачати можливі загрози та своєчасно адаптувати стратегії для мінімізації ризиків.

Таким чином, дослідження методів управління ризиками в біржовій діяльності є важливим для розуміння того, як правильно управляти інвестиціями в інноваційний розвиток бізнесу. У свою чергу біржова діяльність:

− як важлива частина фінансових ринків супроводжується різноманітними ризиками, такими як ринкові, кредитні та операційні ризики. Запобігання цим ризикам включає використання сучасних методів прогнозування, диверсифікації портфелів та інших стратегій, спрямованих на мінімізацію втрат [1];

− охоплює операції купівлі-продажу цінних паперів, товарів та інших фінансових інструментів, що мають високу волатильність та ризики. Для ефективного управління такими ризиками використовуються інструменти хеджування, страхування та інші методи мінімізації потенційних збитків [2].

Зокрема, для ефективного управління ризиками в біржовій діяльності в контексті інноваційно-інвестиційного розвитку бізнесу компанії використовують ряд конкретних стратегій. Наприклад, інвестори активно застосовують диверсифікацію портфелів для зменшення потенційних збитків від коливань ринкових цін. Диверсифікація дозволяє розподіляти інвестиції серед різних секторів та активів, таким чином знижуючи ризик концентрації на одному конкретному інструменті чи ринку, що особливо важливо для інвестування в інноваційні та стартап-компанії, які мають високий рівень ризику.

Крім того, компанії, що займаються біржовою діяльністю, часто використовують хеджування як метод мінімізації фінансових ризиків. За допомогою фінансових деривативів, таких як опціони або ф’ючерси, інвестори можуть зафіксувати ціну на активи і захистити себе від можливих втрат у разі несприятливих ринкових змін.

Для більш ефективного моніторингу та прогнозування ризиків підприємства використовують цифрові платформи, які дають змогу здійснювати аналіз великих обсягів даних та передбачати майбутні тенденції на фінансових

ринках, що дозволяє інвесторам більш точно оцінювати ризики, що виникають в процесі інвестування в інноваційні проекти, і своєчасно коригувати свої стратегії.

Важливим аспектом є активне використання фінансових інструментів для страхування ризиків**,** що дає змогу захистити підприємства та інвесторів від великих втрат у разі несприятливих ринкових умов. Страхування, а також інші фінансові продукти, такі як кредитні дефолтні свопи (CDS) або опціони, дозволяють підприємствам перекладати частину ризиків на інші сторони, що знижує фінансовий тиск на компанії в періоди високої волатильності.

Ще одним важливим аспектом управління ризиками в біржовій діяльності є створення стратегій для мінімізації кредитних ризиків, пов'язаних з інвестуванням в інноваційні підприємства. Оскільки інноваційні стартапи та технологічні компанії часто не мають стабільної фінансової історії, існує висока ймовірність невиконання зобов'язань за кредитами або іншими фінансовими угодами. Для зниження цього ризику інвестори використовують інструменти, такі як кредитні рейтинги, ретельна оцінка фінансової стабільності компанії та розробка договорів із чіткими умовами забезпечення.

Отже, застосування цих стратегій дозволяє не лише зменшити ризики, а й створити умови для стабільного та ефективного розвитку бізнесу, який залежить від інвестицій у новітні технології та інновації. Враховуючи зростаючий вплив глобалізації, ці методи стають основними інструментами забезпечення фінансової стабільності та стійкості на ринку.

Список використаних джерел:

1. Гавриш О.М., Федюнін С.А. Ризики під час здійснення біржової діяльності: сутність, види та можливі шляхи попередження. Науковий погляд: економіка та управління. №2 (68) / 2020. С. 185 – 190.

2. Основи біржової діяльності: навчальний посібник / М.О. Солодкий, Н.П. Резнік, В.О. Яворська: [за ред. М.О. Солодкого]. К.: ЦП Компринт, 2017. 450 с.

УДК 339.9

Микитин О.З.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Пліш Ю.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

МІЖНАРОДНА ПОЛІТИКА США: ЧИ ЗАГРОЖУЮТЬ СВІТОВІ НОВІ ТОРГІВЕЛЬНІ ВІЙНИ?

У квітні 2025 року міжнародна торгівельна політика Сполучених Штатів Америки зазнала значних змін, що викликало занепокоєння щодо можливості нових торговельних війн та їхнього впливу на світову економіку.

Після оголошення президентом Дональдом Трампом 2 квітня 2025 року про введення 10% тарифу на всі імпортні товари, а також вищих тарифів для окремих країн, міжнародна спільнота зіткнулася з потенційною ескалацією торговельних конфліктів. Оголошені президентом США заходи щодо збільшення тарифів на імпорт товарів з Китаю до 50% стали тригером нової хвилі торгівельної невизначеності у світі. Ці заходи після вже існуючих 20% та 34% мит підняли середній рівень мит у США до 22,5% — найвищого з 1909 року [1].

Ситуація означає реальну загрозу нових торгівельних війн, які можуть дестабілізувати світові ринки, збільшувати інфляцію та загрожувати стійкості логістичних ланцюгів. Введення США нових тарифів має кілька ключових проблем:

1. Економічний вплив. Підвищення тарифів може призвести до зростання цін для споживачів та збільшення витрат для бізнесу, що, в свою чергу, може уповільнити економічне зростання та підвищити рівень безробіття [5].

2. Відповідні заходи інших країн. Країни, на які спрямовані ці тарифи, можуть вжити відповідних заходів, вводячи власні тарифи на американські товари, що посилить торговельні конфлікти та негативно вплине на міжнародну торгівлю. Європейський Союз, Китай, Канада, Індія та інші ключові партнери США вже заявили про наміри відповісти симетричними заходами – запровадити власні тарифи на американські товари [3]. Це створює замкнуте коло економічного тиску, в якому жодна сторона не виграє.

3. Дипломатичні відносини. Торговельні війни погіршують політичну атмосферу між країнами, ускладнюють перемовини з питань безпеки, клімату, оборони тощо. Країни, що відчули тиск, можуть шукати альтернативні стратегічні союзи, що послабить міжнародний вплив Вашингтону [6].

Попри офіційні заяви про «повернення виробництва додому» та зменшення залежності від іноземного імпорту, значна частина американських корпорацій обирає альтернативні шляхи. Вони переносять свої виробничі потужності до країн із нижчими витратами, таких як В'єтнам, Індія чи Мексика, що веде до глобального переформатування ланцюгів постачання. Цей процес часто не грає на користь США, оскільки втрачаються податкові надходження, робочі місця та конкурентні переваги. До того ж, фінансові ринки вже демонструють негативну реакцію: індекс Dow Jones втратив 750 пунктів, а S&P 500 наблизився до «ведмежої» території, сигналізуючи про потенційну кризу. Експерти попереджають про ризик економічного спаду як у США, так і в інших країнах, що мають тісні торговельні зв’язки з американською економікою [2].

Для уникнення ескалації торговельних війн та мінімізації негативних наслідків, рекомендуємо:

1. Переговори та дипломатія. Відновлення діалогу з торговельними партнерами для досягнення взаємовигідних угод та зниження напруженості.

2. Мультисторонні угоди. Повернення до багатосторонніх торговельних угод, які сприяють справедливій та вільній торгівлі. Відмова від ізоляціонізму і повернення до участі у міжнародних торговельних структурах, таких як Світова організація торгівлі (СОТ), дозволить уникнути хаосу та встановити зрозумілі правила для всіх учасників ринку [7].

3. Внутрішні реформи. Підтримка внутрішніх галузей економіки через впровадження інновації та підвищення конкурентоспроможності без необхідності введення протекціоністських заходів.

Ситуація, що склалася у 2025 році, свідчить про повернення до небезпечних практик економічного протекціонізму. Незважаючи на прагнення США захистити власного виробника, запроваджені тарифи можуть мати протилежний ефект — уповільнення економіки, зниження інвестицій, зростання геополітичної напруженості. Агресивна тарифна політика США в 2025 році створює ризик нових торговельних війн, які можуть мати серйозні економічні та дипломатичні наслідки для всього світу. В інтересах усіх сторін — уникати нових торговельних війн через дипломатичний діалог, відкриту економіку та системні реформи. Тільки таким шляхом можливо зберегти стабільність світової економіки.

Список використаних джерел:

1. Trump threatens more tariffs on China as global markets plunge. URL: https://surl.li/jvswhi

2. Wall Street leaders warn of harsh economic consequences from Trump's tariffs. URL: https://surl.li/sjucfe

3. EU prefers negotiation on US tariffs, but readies first retaliation. URL: https://surl.li/cllywd

4. Nations debate response to U.S. trade war as global markets roiled. URL: https://surl.li/wwhtrk

5. How will the trade war hit the economy? URL: https://www.bofbulletin.fi/en/2025/1/how-will-the-trade-war-hit-the-economy/

6. Trump's 2025 Tariff Threats. URL: https://surl.li/iyhimh

7. Towards a Trade War in 2025: Real Threats for the World Economy, False Promises for the US. URL: https://surl.li/bpugbf

УДК 005.21:330.341.1

Морозов В.С.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: ***Бурбело Н.О.,***
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійним розвитком технологій, спрямованих на оптимізацію та автоматизацію процесів на підприємствах, що стало можливим завдяки науковому прогресу та зростаючому до цієї теми інтересу з боку дослідників і інвесторів. Інноваційні технології стали темою багатьох сучасних наукових робіт, адже вони сприяють швидкій адаптації бізнесу до змін та забезпечують гнучкість у прийнятті управлінських рішень.

Сучасні технології, серед яких можна виділити штучний інтелект (AI), Big Data, CRM - системи та ERP – системи, дозволяють інтегрувати аналітичні інструменти у процес стратегічного управління розвитком компанії, забезпечуючи необхідні для прийняття рішень як загальні так статистичні дані.

За визначенням сучасних дослідників Rigby, Sutherland та Takeuchi, стратегічне управління - це процес створення та адаптації бізнес моделі за допомогою тестування нових ідей та отримання зворотнього зв'язку від клієнтів та інвесторів [1]. Такі класичні підходи як SWOT та PEST-аналіз забезпечують базове розуміння внутрішніх та зовнішніх факторів, котрі впливають на підприємство, проте інформації від них не вистачає для прийняття зважених управлінських рішень. Інноваційні технології суттєво змінюють управлінські процеси, адаптуючи класичні методи стратегічного аналізу до умов цифрової

епохи. Доцільно розглянути наведені інструменти інноваційних технологій за комплексним підходом:

CRM – системи дозволяють підвищити лояльність клієнтів завдяки збору та аналізу інформації про них: дії на сайті, історія покупок, відгуки про сервіс та діалог зі службою підтримки. Ґрунтуючись на цій інформації, компанія ділить аудиторію на сегменти та цілеспрямовано на кожен сегмент проводить маркетингові компанії та створює персоналізовані пропозиції.

ERP – системи є інструментом для оптимізації та зберігання даних з усіх підрозділів компанії: логістика, управління запасами або фінансовий відділ. Зведені дані від всіх підрозділів компанії дозволяють керівництву отримувати повну картину стану підприємства, оптимізувати розподіл ресурсів та відслідковувати вузькі місця в ланцюгах постачання.

Інструменти Big Data дозволяють обробляти великі обсяги інформації, наприклад від CRM та ERP систем, а також дані про ринкові тенденції, фінансову звітність та інші. В підсумку штучний інтелект як аналітичний інструмент, допомагає будувати різні сценарії розвитку подій, виявити закономірності у поведінці споживачів, прогнозувати попит та надходження від діяльності компанії, а також ідентифікувати ризики. [2]

Штучний інтелект, проаналізувавши дані з усіх систем може вказувати на необхідність оптимізації витрат, товарних запасів або коригування маркетингових стратегій. Використовуючи такий алгоритм, керівництво має можливість швидко приймати обґрунтовані рішення, підвищуючи ефективність та випереджаючи конкурентів. [3]

Інтегроване впровадження вказаних інноваційних інструментів передбачає комплексний процес, що окрім технічного впровадження, передбачає системну адаптацію бізнес-процесів та корпоративної культури для забезпечення ефективного впровадження їх в роботу компанії. Такий підхід дозволяє оптимізувати управлінські процеси, покращити взаємодію між різними структурними підрозділами і сприяти оперативному прийняттю рішень у динамічному ринковому середовищі. Впроваджуючи дані інструменти в роботу компанії, можна досягти позитивних результатів а також зазнати негативного впливу на компанію (табл.1).

Таблиця 1

Вплив від впровадження інноваційних інструментів у роботу компанії

Позитивний вплив	Негативний вплив
Отримання повної та актуальної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, що суттєво знижує рівень невизначеності при формуванні стратегічних рішень.	Збір та централізоване зберігання великої кількості даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підвищує вразливість до кібератак.

Автоматизація завдяки ERP і CRM-системам сприяє удосконаленню управлінських процесів	Інтеграція складних ERP і CRM-систем вимагає значних інвестицій у програмне забезпечення, в апаратні засоби та навчання співробітників.
Використання AI та Big Data дозволяє оперативно аналізувати ринкові тренди, внутрішні показники	Використання AI і Big Data створює сильну залежність від постачальників технологій.
Компанія може моделювати різні сценарії розвитку подій, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та можливості.	Неякісні або некоректно інтерпретовані дані можуть призвести до помилкових стратегічних рішень.

У підсумку, комплексна інтеграція інструментів цифрової трансформації в управління розвитком компанії вимагає всебічного оновлення організаційних структур, перегляду традиційних бізнес-процесів і формування гнучкої корпоративної культури, що спроможна ефективно реагувати на виклики сучасності. Такий підхід забезпечує конкурентну перевагу, сприяє сталому розвитку та адаптації підприємства до ринкових змін, що є ключовим фактором успіху в умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Rigby, Darrell, et al. "Embracing Agile." Harvard Business Review, May 2016, https://hbr.org/2016/05/embracing-agile

2. McAfee, Andrew, and Erik Brynjolfsson. "Big Data: The Management Revolution." Harvard Business Review, Oct. 2012, https://surl.li/knayvr

3. Davenport, Thomas H., and Rajeev Ronanki. "Artificial Intelligence for the Real World." Harvard Business Review, Jan. 2018, https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world

УДК 005.21:001.895

Пелех О.Б.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет

СИНЕРГІЯ НАУКИ, ТЕХНОЛОГІЙ І КРЕАТИВНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ІНДУСТРІЙ

Сучасний бізнес постійно перебуває під впливом нових технологій та зростаючих очікувань споживачів. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії мають інтегрувати креативні підходи у свої процеси. Це дозволяє їм знаходити інноваційні рішення, адаптуватися до ринкових викликів і відкривати нові можливості. Взаємодія науки, технологій і

творчості створює синергію, яка сприяє розвитку різних індустрій і змінює правила гри на ринку.

Традиційні бізнес-моделі зазнають суттєвих змін завдяки креативним рішенням, які проникають у різні сфери діяльності підприємств. Інноваційні підходи допомагають не лише вдосконалювати продукти, а й трансформувати самі процеси ведення бізнесу, роблячи їх ефективнішими та більш привабливими для споживачів.

Ключовими підходами до адаптації традиційного бізнесу до креативних рішень є наступні: - інтеграція креативного дизайну: сучасні компанії звертають увагу не лише на функціональність, а й на естетику та екологічність продукції. Це дозволяє залучати нових клієнтів і зміцнювати бренд; - використання цифрових технологій: автоматизація процесів, розробка мобільних додатків, онлайн-платформ та впровадження штучного інтелекту оптимізують бізнес-моделі та покращують взаємодію зі споживачами; - нова маркетингова стратегія: цифрові платформи та соціальні мережі змінили рекламу (креативні маркетингові кампанії допомагають ефективніше комунікувати з аудиторією та підвищувати лояльність клієнтів); - підвищення ефективності через креативні рішення: нестандартні управлінські методи сприяють розвитку гнучких бізнес-моделей і адаптації до динамічних ринкових умов.

Світові компанії, такі як Nike та Coca-Cola, активно впроваджують інноваційні дизайнерські та рекламні рішення, співпрацюючи з художниками, дизайнерами та стартапами. Вони експериментують з матеріалами, створюють інтерактивний споживчий досвід та застосовують екологічні технології у виробництві.

Наука і технології стали важливими драйверами розвитку індустрій, в тому числі креативних, відкриваючи нові можливості для створення інноваційних продуктів і послуг. Європейський інститут інновацій та технологій активно сприяє сталому економічному зростанню шляхом розвитку інноваційної здатності країн-членів ЄС, поєднуючи освіту, бізнес та дослідження для створення динамічних партнерств. [1] Цифрові технології дозволяють створювати не лише функціонально досконалі, а й емоційно привабливі продукти.

Розвиток Креативних Індустрій. Поєднання штучного інтелекту, віртуальної та доповненої реальності з мистецтвом і дизайном відкриває нові форми культурного вираження та бізнес-можливостей. Синергія мистецтва, культури та технологій розглядається як джерело інноваційних рішень, де технології та креативне мистецтво взаємодіють, а не конкурують. [2] Співпраця науки і творчості сприяє створенню інтерактивних виставок, мультимедійних просторів та нових форматів музеїв.

Окрім цифрових технологій, важливим трендом є екологічні інновації у креативних індустріях. Наприклад, у сфері моди зростає попит на стійкий дизайн, де використовуються перероблені матеріали та розумне виробництво. Синергія цифрових технологій та екологічних інновацій дозволяє створювати сталих енергетичних рішень, знижувати викиди CO_2 та підвищувати енергетичну незалежність за допомогою сонячної та вітрової енергії. [3] Компанії, такі як Stella McCartney, поєднують моду з біотехнологіями, створюючи етичний і водночас комерційно успішний продукт.

Розглянемо приклади успішних синергій у креативному виробництві.

1. Синергія між медіа та штучним інтелектом: медіакомпанії активно використовують штучний інтелект для персоналізації контенту та його ефективнішого поширення. Наприклад, платформи на основі штучного інтелекту (Wordsmith, OpenAI) автоматизують створення новин та аналітичних матеріалів, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність.

2. Синергія між архітектурою та цифровими технологіями: архітектурна сфера трансформується завдяки новим технологіям. Використання BIM (Building Information Modeling), 3D-друку та доповненої реальності дозволяє створювати складніші та ефективніші будівельні проєкти. Компанія ICON (США) впроваджує 3D-принтери для будівництва доступного житла, що скорочує витрати та час реалізації.

3. Синергія між модою, біотехнологіями та цифровими рішеннями: новітні розробки в сфері моди включають використання штучних матеріалів, розумного текстилю та цифрового одягу, що відкриває нові ринки. Наприклад, Balenciaga та Gucci створюють віртуальні колекції, які продаються у метавсесвіті.

Синергія науки, технологій та креативності відкриває можливості для вирішення складних економічних та соціальних викликів. Інтеграція креативних рішень у традиційний бізнес допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними, адаптуючись до нових реалій. Успішні кейси демонструють, що взаємодія технологій і творчості є рушієм розвитку сучасної економіки та трансформації індустрій. Таким чином, сучасний бізнес не просто реагує на зміни, а активно формує майбутнє, використовуючи потенціал науки, технологій та креативності.

Список використаних джерел:

1. Європейський інститут інновацій і технологій URL: https://horizon-europe.org.ua/uk/structure/pillars/p-3/eit/

2. Синергія мистецтва, культури та технологій як джерело креативності та інновацій URL: https://kn.knukim.edu.ua/new.php?id=1167

3. Панухник О. В., Янчинський В.Т. Синергія цифрових технологій та екологічних інновацій – нові межі розвитку бізнесу та суспільства. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: V міжнародна науково-практична конференція, 28-29 листопада 2024 р.

UDC 339.9

Daniil Petrenko,
Deputy CEO JSC "Market Operator", PhD student,
Vasyl' Stus Donetsk National University

ASPECTS OF THE MARKET COUPLING OPERATION INTEGRATION PLAN

The basic document for all Nominated Electricity Market Operators (hereinafter – NEMOs) that sets up the main principles of developing and maintaining the algorithms, systems and procedures for single day-ahead and intraday coupling (hereinafter – MCO Functions) is the Market Coupling Operator Plan (hereinafter – MCO Plan) [1].

The MCO Plan was developed by all NEMOs pursuant to article 7(2) of Commission Regulation (EU) 2015/1222 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management (hereinafter – CACM Regulation) [2] and took into account the general principles and goals set in the CACM Regulation.

In accordance with the Treaty establishing Energy Community [3], the main purpose of which is to organize relations between the parties to the treaty, namely the Member States of the European Union on the one hand and the countries of South-Eastern Europe on the other (hereinafter – Contracting Parties), within the framework of the integration process, Contracting Parties' electricity market spot segments are joining to market coupling – pan-European Single Day-ahead Coupling (hereinafter – SDAC) and Single Intraday Coupling (hereinafter – SIDC). Contracting Parties' NEMOs should also perform the MCO Functions with peculiarities envisaged in separate document – the MCO Integration Plan (hereinafter – MCO IP). The main principles of the MCO IP are defined by the Commission Regulation (EU) 2015/1222 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management, as adapted and adopted by the Energy Community Ministerial Council Decision 2022/03/MC-EnC of 15 December 2022 (hereinafter – CACM for Contracting Parties) [4].

In accordance with Article 7 (3) of the CACM for Contracting Parties by twelve months after the entry into force of this CACM for Contracting Parties all NEMOs from Contracting Parties and Member States shall submit to all regulatory authorities,

the Energy Community Regulatory Board and the ACER a plan on integration of NEMOs from Contracting Parties in the MCO Functions.

As the CACM for Contracting Parties is currently being implemented in Contracting Parties, including Ukraine, market operators are not designated as NEMOs, but have observer status. However, taking into account the provisions of the CACM for Contracting Parties, the EU NEMOs developed and submitted to the Agency for the Cooperation of Energy Regulators (hereinafter – ACER) their own MCO IP version [5] without taking into account Contracting Parties market operators' comments and proposals. Therefore, it is relevant to study the impact of the MCO IP provisions on the role and rights of JSC "Market Operator" in performing the NEMO function. After review of the submitted MCO IP, main aspects were identified that would significantly future market coupling with European spot market (Table 1).

Table 1.

Main aspects of the MCO IP

Aspects	Comments
1. NEMOs from Contracting Parties are not entitled to carry out the MCO Functions jointly with EU NEMOs.	NEMOs from Contracting Parties are not responsible for the development, maintenance and operation of algorithms, unlike the EU NEMOs; NEMOs from Contracting Parties can communicate the validation of the results only through or together with their EU NEMOs, as a service. On this case, EU NEMOs shall be a NEMO MCO Function Asset co-owner. EU NEMOs formulated abovementioned by referring to the CACM for Contracting Parties provisions. However, according to these provisions, the following is provided: - Article 7 (2): NEMOs may carry out MCO functions jointly with NEMOs from Member States; - Article 7 (4): The joint performance of MCO functions shall be based on the principle of non-discrimination; - Article 10: TSOs (transmission system operators) and NEMOs shall jointly contribute to organisation of the day-to-day management of the single day-ahead and intraday coupling. They shall meet regularly to discuss and decide on day-to-day operational issues.
2. Disparity in voting rights NEMOs from Contracting Parties and EU NEMOs.	NEMOs from Contracting Parties are not entitled to vote on proposals for: terms, conditions or methodologies (hereinafter – pan-European TCM) adopted pursuant to the Article 9 (6) CACM for Contracting Parties; operational decisions (with the exception of resolution of incidents that concern their area); decisions on the financial aspects of SDAC and SIDC functioning. EU NEMOs and/or TSOs independently develop and approval or submit to approval abovementioned proposals that affecting the pan-European market coupling, even without involving NEMOs from Contracting Parties. Absence of such voting rights in the such decision-making process will create a precedent of physical, economic and financial discrimination against NEMOs from Contracting Parties.

Due to above MCO IP is inherently discriminatory towards NEMOs from Contracting Parties. Such provisions implementation may lead to disruption of the local day-ahead markets and intraday markets operation; and additional financial burden on NEMOs from Contracting Parties. In results, a list of recommendations for amendments to the MCO IP has been formed (are given in Table 2).

Table 2.

Recommendations for amendments to the MCO IP

Recommendations	Comments
1. According to performing the MCO Functions.	Granting NEMOs from Contracting Parties the rights to carry out the MCO Functions jointly with EU NEMOs as follows: became a co-owner of the MCO Function Assets; or have a license providing them with the right to use MCO Function Assets in its own name jointly with EU NEMO. Since the MCO Functions is performed simultaneously by two NEMOs, it is proposed to provide for NEMOs alternation, according to which one of the NEMOs from Contracting Parties will be together with the one of EU NEMOs perform the MCO Functions. There cannot be two NEMOs from Contracting Parties at the same time.
2. According to voting rights.	Since pan-European TSM provisions/amendments to them, operational decisions and decisions on the financial aspects of SDAC and SIDC functioning directly affect the physical, economic, and financial stability of all parties' local markets, NEMOs from Contracting Parties should be given voting rights in this decision-making process. Even in case non-discriminatory playing field between NEMOs from Contracting Parties and EU NEMOs will not be established, EU NEMOs should undertake a legal obligation arising out of the MCO IP, that decisions taken without NEMOs from Contracting Parties will not create a different scope of rights and obligations of EU NEMOs and NEMOs from Contracting Parties.

Summarizing the above we can come to conclusion that successful integration of the Ukrainian electricity market spot segments is possible in case abovementioned recommendations for amendments to the MCO IP are taken into account ACER, when it will make a final decision.

References:

1. All NEMO proposal for the MCO Plan 13th April 2017. URL: https://www.nemo-committee.eu/assets/files/nemo_committee_files/MCO_plan.pdf;

2. Commission Regulation (EU) 2015/1222 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management. URL: https://surl.li/uxsfyw;

3. Treaty establishing Energy Community. URL: https://surl.li/vwojks;

4. Commission Regulation (EU) 2015/1222 establishing a guideline on capacity allocation and congestion management, as adapted and adopted by the Energy

Community Ministerial Council Decision 2022/03/MC-EnC. URL: https://www.energy-community.org/legal/acquis.html;

5. Market Coupling Operation Integration Plan, 31 January 2025. URL: https://surl.lu/ogodkj

УДК 658.114:330.3

Філіппов В.Ю.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»

ГРАНТОВІ МЕХАНІЗМИ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ, ЩО СПРИЯЮТЬ ВІДНОВЛЕННЮ ЕКОНОМІКИ

Визнання: ця публікація підготовлена в рамках виконання стипендіальної роботи Верховної Ради України на тему «Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва для відновлення економіки України» відповідно до Постанови Верховної Ради України "Про іменні стипендії Верховної Ради України для молодих учених – докторів наук" від 22.08.2024 № 3925-IX. Державний реєстраційний номер НДДКР: 0124U004203.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила діяльність малого та середнього бізнесу України, спричинивши податковий тиск, кадрові втрати, зростання цін, здорожчання логістики та падіння купівельної спроможності. У таких умовах кредити та субсидії виявляються малоефективними, що підкреслює необхідність безповоротного фінансування через гранти [1]. Грантові програми сприяють збереженню робочих місць, перенавчанню кадрів, компенсації витрат на працевлаштування та підтримці релокованого бізнесу, а інкубаційні й акселераційні програми допомагають підприємцям адаптуватися до нових реалій. Крім того, синергія грантових механізмів з державними програмами та застосування підходу розвитку ринкових систем (PPC або MSD / Market Systems Developmen) дозволяють забезпечити точковий вплив на стратегічно важливі галузі, сприяючи їх зміцненню та сталому зростанню [2]. У цьому контексті особливо актуальним є дослідження та аналіз ефективності грантових механізмів як інструменту підтримки бізнесу у процесі відновлення економіки України [3].

Під час воєнного стану український бізнес зазнав суттєвих втрат через податкове навантаження, мобілізацію кадрів, зростання витрат і зниження купівельної спроможності населення, що вимагає безповоротної фінансової підтримки у вигляді грантових механізмів. Станом на 2024 рік 91% підприємств відновили роботу, а економіка демонструє зростання на 5,3% після падіння на

28,8% у 2022-му. Державна програма «єРобота» спрямувала 11 млрд грн на підтримку бізнесу, включаючи мікропідприємства, переробні компанії та ветеранів, а учасники програми «Власна справа» вже сплатили 4,6 млрд грн податків. Грантові механізми відіграють ключову роль у підтримці зайнятості, перенавчанні кадрів, компенсації витрат на працевлаштування та розвитку релокованого бізнесу, особливо через програми інкубації та акселерації. Поєднання цих ініціатив із державними програмами та застосування PPC-підходу забезпечує точковий вплив на стратегічно важливі галузі, сприяючи їхньому зміцненню та сталому економічному зростанню. Умови ведення підприємницької діяльності в Україні значно ускладнилися через наслідки повномасштабної війни. Основними викликами для бізнесу стали:

- збільшене податкове навантаження – зокрема, підвищення військового збору та зростання ставок інших податків;
- втрата кадрів – мобілізація працівників скоротила кадровий потенціал підприємств, що особливо критично для малого та середнього бізнесу;
- зростання витрат – суттєве подорожчання логістики, імпорту та експорту, що підвищило собівартість виробництва;
- зниження купівельної спроможності населення – падіння реальних доходів скоротило внутрішній ринок і попит на продукцію та послуги бізнесу.

У цих умовах традиційні фінансові інструменти, такі як банківські кредити та державні субсидії, стають менш доступними або неефективними через високі ризики. Саме тому грантові механізми, що передбачають безповоротну фінансову допомогу підприємствам, набувають стратегічного значення для відновлення економіки. Грантові механізми можуть виступати як ефективний засіб компенсації втрат та стимулювання підприємницької активності. Серед основних напрямів грантової підтримки виділяються:

1) Програми відновлення доступу до ринку праці.
2) Програми компенсаційних виплат за працевлаштування.
3) Програми інкубації, акселерації та відновлення бізнесу.

Грантові механізми є ключовим інструментом економічного відновлення України, дозволяючи компенсувати втрати бізнесу, пом’якшувати податкове навантаження, кадровий дефіцит та падіння купівельної спроможності населення. Їх поєднання з державними програмами створює синергетичний ефект, що підсилює ефективність фінансових вливань у стратегічні галузі, такі як аграрний сектор, логістика та IT.

Використання PPC-підходу зможе забезпечити точкову підтримку найбільш постраждалих сфер економіки, сприяючи їхній адаптації та стійкому зростанню. Завдяки таким програмам підприємці отримують доступ до перенавчання кадрів, компенсаційних виплат за працевлаштування, грантів на

інкубацію та акселерацію бізнесу, що стабілізує ринок праці та закладає основу для довгострокового розвитку економіки України.

Список використаних джерел:

1. Філіппов В.Ю., Янгулов Е.П. Інструментарій сталого розвитку в управлінні змінами малого підприємництва: діджиталізація, смартизація. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. №4 (30). С. 117-126. DOI: 10.15276/EJ.04.2024.13.

2. Янгулов Е.П. Теоретичне обґрунтування методологічних основ моделі стратегічного управління для малих підприємств. Наукове видання «Економічний простір». 2024. №196. С. 128-136. DOI: 10.30838/EP.196.128-136.

3. Карнаушенко А.С., Єфремов А.О. Грантові програми та їхня роль у повоєнному відновленні України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 183-195. DOI: 10.32782/2708-0366/2023.18.21.

УДК 334.72:330.341.1(477)

Олійник Т. Г.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств,
Хамітов Р. Р.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет

РОЗВИТОК СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Розвиток стартап-культури є одним із ключових факторів економічного відновлення країни та формування інноваційного середовища. Особливої актуальності це питання набуває в умовах повоєнного відновлення України, коли зростає потреба в пошуку нових джерел економічного зростання та трансформації бізнес-моделей.

Аналіз сучасного стану стартап-екосистеми в Україні демонструє позитивну динаміку. За даними дослідження Startup Ranking, у 2023 році Україна посіла 40 місце у світовому рейтингу країн за кількістю стартапів, маючи 322 активні стартап-проєкти [1]. Згідно з дослідженням Ukrainian Startup Fund, найбільш перспективними секторами для українських стартапів залишаються IT та програмне забезпечення (43%), штучний інтелект та машинне навчання (21%), фінтех (15%), а також агротехнології (11%) [2].

Варто зазначити, що стартап-культура в Україні стикається з низкою системних проблем, які гальмують її розвиток. Основними з них є: недостатня фінансова підтримка на ранніх етапах розвитку стартапів, обмежений доступ до венчурного капіталу, недосконалість законодавчої бази щодо захисту

інтелектуальної власності та регулювання інвестиційної діяльності. Як зазначає Ковальчук В. "вагомою проблемою для українських стартапів залишається брак фінансування на стадії ідеї та прототипу, коли ризики найвищі, а потенційні інвестори найменш зацікавлені" [3].

Окрім того, існують проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією університетів та бізнесу, що обмежує можливості для комерціалізації наукових розробок, а також низький рівень підприємницької освіти. Дослідження Української асоціації стартапів показало, що близько 65% засновників стартапів не мають бізнес-освіти або досвіду управління компанією [4].

Війна створила додаткові виклики для розвитку стартап-культури: відтік кваліфікованих кадрів, зниження інвестиційної привабливості країни, руйнування інфраструктури. Водночас, ці виклики спонукали до трансформації стартап-екосистеми та появи нових напрямів, орієнтованих на вирішення проблем воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Незважаючи на наявні проблеми, стартап-культура в Україні має значний потенціал для розвитку. Цьому сприяє низка факторів, серед яких: високий рівень технічної освіти населення, наявність кваліфікованих IT-спеціалістів, розвинена інфраструктура підтримки стартапів (інкубатори, акселератори, коворкінги), зростання зацікавленості міжнародних інвесторів до українських проєктів.

За даними дослідження Ukrainian Venture Capital Association, у 2023 році обсяг інвестицій у українські стартапи склав близько 350 млн доларів США, що на 12% більше, ніж у попередньому році [5]. Це свідчить про поступове відновлення інвестиційної активності та зростання довіри інвесторів до українських інноваційних проєктів.

Для подальшого розвитку стартап-культури в Україні необхідно вжити комплекс заходів: удосконалення законодавчої бази щодо захисту інтелектуальної власності та регулювання інвестиційної діяльності; створення спеціалізованих фондів для підтримки стартапів на ранніх стадіях розвитку; інтеграція підприємницької освіти у навчальні програми університетів; розвиток співпраці між науковими установами, бізнесом та державою; стимулювання залучення міжнародних інвестицій у українські стартапи.

Особливу увагу слід приділити розвитку регіональних стартап-екосистем, оскільки наразі більшість інноваційних проєктів сконцентровано у великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса та Харків. Створення інноваційних хабів у менших містах дозволить розширити географію стартап-культури та залучити до підприємництва більше талановитих людей з різних регіонів України.

Важливим кроком має стати також фокус на створенні не лише технологічних, але й соціальних інновацій, спрямованих на вирішення

актуальних проблем суспільства в сферах інклюзивної освіти, охорони здоров'я, екології, енергоефективності.

Таким чином, розвиток стартап-культури є важливим фактором економічного відновлення України. Незважаючи на наявні проблеми, пов'язані з фінансуванням, законодавчим регулюванням та освітою, стартап-екосистема демонструє позитивну динаміку розвитку. Для подальшого стимулювання інноваційного підприємництва необхідно створити сприятливе середовище для розвитку стартапів.

Список використаних джерел:

1. Startup Ranking. Countries Ranking. URL: https://www.startupranking.com/countries

2. Ukrainian Startup Fund. Аналітичний звіт про стан стартап-екосистеми України за 2022 рік. URL: https://surl.li/azahqm

3. Ковальчук, В. (2023). Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство, (58). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33

4. Українська асоціація стартапів. Стан розвитку стартап-екосистеми в Україні. URL: https://startupukraine.com

5. Ukrainian Venture Capital Association. Інвестиції в українські стартапи 2023. URL: https://uvca.eu

УДК 005.591.6:34:330.341.1

Ткачов М.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри права,
Черноусов О.І.,
Здобувач третього рівня вищої освіти,
НТУ «Харківський політехнічний інститут»

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах стрімкого науково-технічного прогресу інноваційна діяльність набуває визначального значення для сталого розвитку економіки, підвищення конкурентоспроможності держави, а також забезпечення соціального добробуту населення [2, 5]. Інновації стають ключовим чинником трансформації економічних систем, зростання продуктивності праці, оновлення виробництва та надання якісно нових послуг [1, 3, 7]. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективної правової системи, яка б регулювала, стимулювала і захищала інноваційну діяльність.

Правове забезпечення інноваційної діяльності охоплює широкий спектр норм — від конституційних гарантій наукової свободи до спеціалізованих норм, що регулюють інтелектуальну власність, наукові дослідження, інвестування, комерціалізацію результатів інновацій, технопарки та стартапи [6, 8]. Українське законодавство у цій сфері поступово адаптується до європейських стандартів, однак залишається низка проблем, пов'язаних з недосконалістю нормативно-правової бази, слабким механізмом реалізації норм, недостатнім стимулюванням приватного сектора до інновацій.

До особливостей правового забезпечення інноваційної діяльності, на наш погляд, слід віднести наступні положення [4, 6].

1. Системний характер регулювання. Інноваційна діяльність регулюється не лише спеціальним законодавством (наприклад, Законом України «Про інноваційну діяльність»), а й нормами господарського, цивільного, податкового, адміністративного та міжнародного права. Це створює потребу у комплексному підході до формування правової політики у цій сфері.

2. Пріоритетність захисту інтелектуальної власності. Однією з ключових умов розвитку інновацій є наявність дієвого механізму охорони прав на результати інтелектуальної діяльності. Законодавче закріплення патентного захисту, авторського права, комерційної таємниці відіграє важливу роль у залученні інвесторів та стимулюванні науковців.

3. Інституційне забезпечення. Створення інноваційної інфраструктури — наукових парків, інноваційних кластерів, стартап-інкубаторів — вимагає чіткого правового статусу таких суб'єктів та процедур підтримки їхньої діяльності.

4. Фінансово-економічне стимулювання. Передбачення податкових пільг, державного фінансування наукових досліджень, грантової підтримки — важливі механізми, які потребують нормативного регулювання з боку держави.

5. Проблема правозастосування. Незважаючи на наявність правової бази, на практиці виникають труднощі з її реалізацією, пов'язані з бюрократизацією, недовірою до судової системи, низьким рівнем правової культури учасників інноваційного процесу.

Правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні перебуває на етапі становлення та вдосконалення. Його ефективність безпосередньо залежить від гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, створення сприятливого інвестиційного клімату, зміцнення захисту прав інтелектуальної власності та посилення інституційної спроможності держави у сфері інноваційної політики.

Необхідно активізувати законодавчу діяльність у напрямку спрощення процедур впровадження інновацій, розширення доступу до фінансування для малих інноваційних підприємств, а також стимулювання співпраці між

науковими установами, бізнесом та державою. Тільки за умови скоординованих зусиль усіх суб'єктів можливо досягти сталого інноваційного розвитку.

В цілому слід зазначити, що чинний правовий механізм формування та реалізації державної інноваційної політики, на жаль, не забезпечує реалізацію повного інноваційного циклу від створення інновації до впровадження інновації у виробничу діяльність та споживання інноваційного продукту. Експерти визнають необхідність забезпечення «стику» всіх етапів інноваційної діяльності, тобто створення правового механізму, що сприяє зацікавленості розробників інтелектуальних продуктів і виробництва в консолідації зусиль, спрямованих на впровадження, промислове освоєння і випуск на ринок конкурентоспроможної продукції, що містить захищені результати інтелектуальної діяльності. Важливу роль у створенні такого механізму могли б відіграти такі складові: створення спеціального органу, який би займався питаннями інноваційної політики на державному рівні, правильне правове та економічне регулювання розподілу коштів на державне фінансування інноваційної діяльності, використання механізму державно-приватного партнерства, приватного інвестування, надання більшої кількості податкових пільг, розвиток інноваційної інфраструктури, правовий регулювання статусу організацій, що формують інноваційну інфраструктуру.

Список використаних джерел:

1. Перерва П.Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: підруч. / за ред. П.Г.Перерви, С.А.Меховича, М.І.Погорєлова. Харків: НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.

2. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю підприємства // Маркетинг: підручник / За ред. О.А.Старостіної. К.: Знання, 2009. С. 461-518.

3. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.

4. Compliance program: [tutorial] / P.G.Pererva [et al.]; ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M.Veres Somosi. Kharkov ; Miskolc : NTU "KhPI", 2019. 689 p.

5. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

6. Pererva P., Nagy S., Maslak M. (2018) Organization of marketing activities on the intrapreneurship // MIND Journal. №5. 10 p.

7. Товажнянський В.Л. Антикризовий механізм сталого розвитку підприємства /Товажнянський В.Л.-Х.: Віровець А.П. : Апостроф, 2012.-703 с.

8. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

УДК 336.564.2:001.89

Шовкун І.А.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ФІСКАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ БІЗНЕСУ В НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РОЗРОБКИ

Податкові стимули для наукових досліджень і розробок (НДР) є поширеним інструментом сприяння інноваційному підприємництву. Науково-дослідні проєкти фінансуються бізнесом задля одержання такого наукового здобутку, впровадження якого забезпечить підвищення продуктивності виробництва, надійності, якості та функціональності продукту або програмного забезпечення. Наукове знання, реалізоване в індустріальному секторі у вигляді виробничих інновацій, у підсумку стає джерелом фінансового достатку та економічного зростання, чинником утвердження конкурентних позицій на ринку. Проте значні витрати, а ще істотна невизначеність і неможливість заздалегідь гарантувати одержання бажаного результату, стримують інвестиції бізнесу в НДР.

Цінуючи суспільну значущість науки, її здатність відкривати шляхи до прискорення зростання та розвитку економіки, уряди багатьох країн не тільки самі вкладають кошти у наукову діяльність, але й заохочують бізнес до цього ж.

Надання податкових пільг означає свідому тимчасову втрату поточних доходів бюджету, на яку держава погоджується заради певної мети. Застосовуючи податкові пільги для стимулювання інноваційної діяльності бізнесу, держава допомагає бізнесу зміцнити фінансову спроможність інвестувати НДР (за кошти, вивільнені від оподаткування) і відтак з вигодою використовувати наукові здобутки у виробництві. Наступне зростання прибутків бізнесу заразом відшкодовує державі минулі втрати доходів і тим забезпечує позитивний бюджетний ефект від заходів податкового сприяння.

Розв’язання завдань збереження стійкості української економіки в часи протистояння з російським агресором і майбутньої повоєнної відбудови неможливе без широкого залучення інвестицій в НДР та інновації. Впровадження інновацій за підсумками власних досліджень і розробок виступає чинником підвищення продуктивності та зростання економіки, гарантує посилення опірності національного господарства несприятливим зовнішнім впливам та утвердження його самодостатності в умовах глобальної невизначеності. Задля стимулювання притоку згадуваних інвестицій потребується застосування відповідних механізмів, що забезпечили би

ефективний вплив. Відповідно, актуалізується необхідність перевірки впливовості податкових інструментів для сприяння інвестиціям в НДР.

У попередніх дослідженнях було виявлено як на тлі невпинного технологічного прогресу світової економіки українська спрощується, структурно загрузає в первинному секторі [1, 2]. Поточний аналіз показників наукомісткості видів економічної діяльності переробної промисловості України дає уявлення про інноваційний потенціал, а відповідно, і про доцільність вжиття заходів для підвищення її технологічних можливостей. Аналітичні дані демонструють доволі низький загальний рівень наукомісткості та істотне його розшарування між галузями переробної промисловості. Зокрема, статистичні характеристики середнього і медіани коливалися в межах 0,34-0,97% та 0,10-0,31% упродовж періоду спостережень, а розмах варіації у сукупній вибірці перевищував 10%. Показники середнього свідчать про слабкий попит переробних підприємств на НДР порівняно з фірмами в інших країнах [3]. Фармацевтична промисловість (С 21) лідирує за рівнем наукомісткості, випереджаючи наступну за рангом галузь (С 26) у понад 5 разів за показниками середнього, а переробної промисловості загалом – майже у 16. Структурний розподіл витрат на НДР також зсунений у бік фармацевтичної, на яку припадає чи не половина сукупного обсягу цих витрат.

Перевірка гіпотези про те, що витрати підприємств на НДР чутливі до податкової політики, а саме, до змін у податковому навантаженні підприємств, здійснювалася з використанням простих моделей регресії. Результати засвідчили, що інвестиції промислового бізнесу в НДР уразливі до зміни рівня податкового навантаження. Усі галузеві оцінки демонструють негативну реакцію – чим вищою стає ефективна податкова ставка, тим менше коштів вкладається в НДР. Попри однаковість реакції, відмінності між галузями усе ж таки проявляються і стосуються інтенсивності впливу податків. Зокрема, кожен відсоток посилення податкового навантаження призводить до зменшення витрат на НДР приблизно на 31% у виробництві фармацевтичної продукції (С21), 35% – виробництві комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (С26), 9% – виробництві інших транспортних засобів (С30). Загалом еластичність реакції на тотожну зміну податкового навантаження у наукомістких видах промислової діяльності проявляється сильніше. Можна очікувати, що заходи податкового стимулювання будуть ефективними передусім у наукомістких секторах.

Отже, оподаткування має значення. Воно впливає на інвестування бізнесом НДР як складової інновацій у наукомістких галузях переробної промисловості. Державна політика здатна відігравати суттєвішу роль у сприянні науково-інноваційному розвитку промисловості. У цьому контексті є доцільним запровадження цільового податкового стимулювання, щоб заразом посприяти

збільшенню платоспроможного попиту бізнесу на науковий продукт. Такі стимули покликані активізувати роль бізнесу у структурному розподілі витрат на НДР між ним і державою, а головне – створити позитивні ефекти від розробки та споживання наукових здобутків для зростання економіки.

Список використаних джерел:

1. Єгоров, І.Ю., & Кіндзерський, Ю.В. (Ред.). (2023). Оцінка інноваційного розвитку та структурні трансформації в економіці України: колективна монографія. – Електрон. дані. – Київ: НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». 240 с. URL: http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Otsinka-innovatsijnoho-rozvytku.pdf

2. Шовкун, І. (2022). Трансформація структури економіки України в умовах війни. Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. праць. Вип. 1 (44). Київ, ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ». С. 133—144. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2022_44/zb44_12.pdf

3. Holt, J., Skali, A., & Thomson, R. (2021). The additionality of R&D tax policy: Quasi-experimental evidence. Technovation. Vol. 107, 102293. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102293.

УДК 658.14: 330.341.1

Шостак Л.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: АНАЛІЗ ЕВОЛЮЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інноваційно-інвестиційний розвиток є основним чинником, що визначає конкурентоспроможність бізнесу в сучасному світі, де технологічні інновації та глобалізація змінюють бізнес-середовище. Інвестиції в інновації є необхідністю для компаній, що прагнуть зберегти та розширити свої позиції на ринку. Метою статті є дослідження основних трендів цього розвитку та аналіз впливу еволюції бізнес-моделей на конкурентні переваги підприємств.

Одним із найважливіших трендів сучасного бізнесу є цифровізація. Технології, такі як штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей (IoT), блокчейн та хмарні технології, швидко трансформують традиційні бізнес-моделі. Сучасні компанії змінюють свої підходи до ведення бізнесу, інтегруючи ці інструменти для оптимізації внутрішніх процесів і створення нових каналів комунікації з клієнтами.

Наприклад, бізнес-моделі, засновані на онлайн-продажах, такі як ті, що використовуються компаніями **Amazon** або **Alibaba**, змінили не лише способи продажу товарів, а й механізми взаємодії з клієнтами. Технології електронної комерції дозволяють досягати значної економії ресурсів, підвищувати рівень персоналізації сервісу і збільшувати ефективність управління бізнесом. Бізнеси, що переходять на цифрові платформи, також отримують додаткові можливості для глобалізації, залучаючи клієнтів з різних частин світу.

Amazon Prime: Amazon пропонує свою підписку Prime, яка дозволяє користувачам отримати безкоштовну доставку для багатьох продуктів, доступ до відеоконтенту, музичних стрімінгових послуг та інших переваг за щорічну підписку [1].

Сучасні компанії все більше інвестують у стартапи, що розробляють інноваційні технології, щоб швидко інтегрувати нові рішення та зберегти конкурентоспроможність. Великі корпорації, такі як Google, Microsoft і Intel, використовують стратегії венчурного капіталу для фінансування стартапів у різних сферах, зокрема в штучному інтелекті та біотехнологіях. Такі інвестиції дозволяють знижувати витрати на дослідження та розробки, а також мінімізувати ризики. Вони також сприяють розвитку нових джерел доходу та вдосконаленню існуючих продуктів і послуг.

У сучасному технологічно розвиненому світі стартапи відіграють вирішальну роль у формуванні майбутнього. Ці інноваційні підприємства, що працюють у різних галузях, привносять на ринок свіжі ідеї, трансформуючи традиційні індустрії та створюючи нові можливості [2].

Зелені інвестиції та сталий розвиток стають ключовими трендами в еволюції бізнес-моделей, оскільки компанії інтегрують екологічно чисті технології для зменшення негативного впливу на довкілля. Приклади компаній, таких як Tesla і Patagonia, показують, як інвестиції в відновлювані джерела енергії та екологічні матеріали сприяють зниженню витрат та покращенню іміджу. Це також допомагає залучати споживачів, які підтримують соціально відповідальний бізнес.

Гнучкість та здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку стали важливими для сучасних компаній. Використання адаптивних бізнес-моделей дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, нові технології та економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19. Компанії, що впроваджують гнучкі моделі, зокрема у сфері програмного забезпечення, можуть швидко коригувати стратегії та пропозиції в залежності від змін на ринку. Це дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність та ефективно реагувати на виклики.

Наприклад, платформні бізнес-моделі спроможні до швидкої адаптуватися до змін у ринкових умовах і впроваджувати нові функції або послуги для поліпшення користувацького досвіду [3].

Бізнес-моделі постійно еволюціонують під впливом інновацій та інвестицій. Раніше компанії орієнтувались на традиційні продукти, однак завдяки розвитку технологій бізнес-моделі стали більш інтегрованими, гнучкими та цифровими. Моделі підписки, як у компаній Netflix, Spotify і Adobe, забезпечують стабільний потік доходів через доступ за підпискою замість одноразових продажів. Платформи спільної економіки, як Airbnb та Uber, дозволяють знижувати капітальні витрати, підключаючи користувачів до послуг інших користувачів. Бізнеси, що використовують великі дані, як Amazon і Google, зосереджуються на зборі та аналізі інформації для створення персоналізованих продуктів і передбачення потреб споживачів. Це дає компаніям конкурентні переваги та дозволяє ефективніше задовольняти запити клієнтів. В результаті сучасні бізнес-моделі забезпечують більшу гнучкість і можливості для зростання та адаптації до змінюваних умов.

Інноваційно-інвестиційний розвиток є невід'ємною частиною сучасного бізнес-середовища. Бізнеси повинні впроваджувати новітні технології і адаптувати свої бізнес-моделі до умов цифрової трансформації для забезпечення стабільного зростання і конкурентоспроможності. Використання цифрових платформ, інтеграція сталих рішень, розвиток гнучких бізнес-моделей і інвестування в інновації створюють нові можливості для підприємств у всіх галузях. В умовах змінюваного ринку, успіх компанії залежить від здатності адаптуватися до нових вимог і тенденцій, що з'являються в результаті цифрових технологій і глобалізації.

Список використаних джерел:

1. *Шостак Л., Більо І., Ульяницький А. (2024). Бізнес-моделі підприємства у цифрову епоху: зарубіжний досвід. Економіка та суспільство, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-154*

2. *Технологічні стартапи, що підкорюють ринок. URL : https://valyanka.com.ua/tehnologichni-startapy-shho-pidkoryuyut-rynok/*

3. *Величко К., Цибульська, Е. (2023). Трансфрмація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. Економіка та суспільство, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39*

UDC 338.43:504.06

Shubravska O.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Forms and Methods
of Management in the Agri-Food Complex State Organization
"Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine"

CLIMATE CHANGE ADAPTATION IN AGRICULTURE: BEST PRACTICES

The main goal of implementing climate-adapted practices in agriculture is to adapt it to climate change. Such practices focus on reducing vulnerability to the impact of extreme climatic conditions and thereby contributing to the resilience of agriculture to climate change. In this context, measures should be taken to prevent soil erosion and retain its moisture (e.g., mulching, minimal tillage), to conserve water resources (precision and drip irrigation, rainwater use), as well as to grow crops that are resistant to extreme temperatures and precipitation. All of this will help to strengthen the resilience of agricultural production to the adverse effects of climate change and ensure the stability of harvests.

Improved soil quality is achieved by abandoning deep ploughing and switching to minimal or no tillage, which prevents soil erosion and promotes carbon sequestration, while reducing the impact of agriculture on climate change. This also reduces the cost of tillage and maintenance of agricultural machinery. Cover crops are also widely used to protect soils from erosion, which helps to retain water in the soil and fix nitrogen there. Erosion can also be prevented by creating an environmentally friendly drainage system that helps to avoid chemical leaks and excess water and thus save resources.

Effective counteraction to climate change also involves analysing field conditions based on satellite images, using meteorological data and early warning systems to change the time of planting or cultivation to avoid extreme weather conditions during critical phases of plant growth.

Given the increasing scarcity of water resources in agricultural production in Ukraine amid rising average temperatures and the likelihood of droughts, it is important to introduce water-saving irrigation systems, including precision and drip irrigation, which optimise water use depending on the temperature and soil moisture. Water resources can also be saved by collecting and storing rainwater, treating it and using it in cycles.

To ensure that crops can adapt to climate change, regionally adapted crop varieties that are resistant to extreme climatic conditions should be identified and used.

At the same time, the use of disease- and pest-resistant crops, while reducing the need for pesticides, in turn increases the climate resilience of agricultural production.

Quite closely related to climate-adapted practices are ecological farming practices, which are aimed primarily at minimising the negative impact of agricultural production on ecosystems, in particular by reducing the use of chemicals. Such practices effectively complement each other in the process of ensuring the overall sustainability of agricultural production.

In the EU, much attention is paid to the implementation of these practices. Practices that already exist in EU standards are organic farming and integrated pest management schemes. The use of other practices is subject to mandatory conditions, which are the basis for budget payments to farmers. These conditions are set out in EU Regulation 2021/2115 in good agricultural and environmental conditions (GAEC) aimed at achieving the EU's environmental and climate goals [1]. Financial support for the implementation of such measures is provided by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) under the EU CAP. In particular, in 2014-2022, European farmers received almost €12 billion from this fund to switch to organic farming or maintain this practice [2]. In addition, during this period, about EUR 61 million was allocated through producer organisations for the development of organic production in the fruit and vegetable sector, almost EUR 45 million was provided for research and innovation in organic farming in 2014-2020, and EUR 140 million was allocated for the promotion of organic products on the market in 2016-2023. In 2023-2027, the strategic plans of the EU member states envisage allocating about EUR 15 billion to support organic farming.

It is also known that 40% of the CAP budget under the EU's 2021-2027 multi-annual financial programme (amounting to more than €291 billion) should be related to climate and sustainable resource management [3].

Since any environmental and climate initiatives are associated with significant additional costs for agricultural producers, the recoverability of which in most cases is at least poorly predictable and can usually be determined only in the context of a hypothetical reduction in the negative effects of certain events, it is obvious that in order to promote the widespread adoption of climate-adapted and environmentally friendly agricultural practices, it is first of all necessary to provide financial support to farmers, as well as to raise their awareness of the benefits of such practices. In this regard, in order to expand the potential for environmental and climate adaptation of the agricultural sector and increase the sustainability of agricultural production in Ukraine, it is advisable to adjust the legislative and regulatory framework for agricultural development accordingly.

References:

1. Regulation (EU) 2021/2115 of the European Parliament and of the Council of 2 December 2021 establishing rules on support for strategic plans to be drawn up by Member States under the common agricultural policy (CAP Strategic Plans) and financed by the European Agricultural Guarantee Fund (EAGF) and by the European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) and repealing Regulations (EU) No 1305/2013 and (EU) No 1307/2013. URL: https://surl.li/ehyakw

2. Special report 19/2024: Organic farming in the EU – Gaps and inconsistencies hamper the success of the policy. URL: https://www.eca.europa.eu/en/publications?ref=SR-2024-19

3. Rules and financial support for CAP Strategic Plans. URL: https://surl.li/sdrqsg

УДК 336.7

Якимчук Т. В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій

ПІРИНГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ НА КРАУФАНДИНГОВИХ ПЛАТФОРМАХ ЯК РІЗНОВИД ІНВЕСТИЦІЙ

Пірингове (peer-to-peer – P2P – рівний рівному) фінансування не так давно з'явилось в Україні. Його виникнення пов'язують з розвитком інформаційних технологій та появою нових способів комунікації в інтернеті. Пірингове кредитування як різновид пірингового фінансування використовується з метою залучення коштів для реалізації різних інвестиційних проєктів та досягнення цілей як позичальника, так і кредитора, без залучення традиційних фінансово-кредитних установ. При піринговому фінансуванні можуть бути задіяні фізичні, юридичні особи та індивідуальні підприємці. Проте, у більшості випадків мова йде все ж таки про взаємодію між фізичними особами задля залучення коштів для стартапів.

Фінансування проєктів за допомогою пірингового кредитування можливе завдяки платформам, які об'єднують кредиторів і позичальників і називаються краудфандинговими (англ. crowdfunding: crowd – натовп, funding – фінансування), тобто такими, що залучають натовп для фінансування або передбачають колективне фінансування бізнесу та різноманітних проєктів за рахунок залучення великої кількості невеликих внесків. Серед краудфандингових платформ, які дозволяють залучити достатньо коштів для фінансування проєктів, фахівці називають StartEngine, WeFunder і Republic [2].

Існує декілька різновидів крауфандингових платформ, серед них: платформи засновані на пожертвуваннях (donation-based), наприклад, GoFundMe; платформ з нефінансовою винагородою (reward-based) – Kickstarter, Indiegogo; платформи із залучення боргового капіталу (debt-based) – LendingClub, Prosper, та із залучення акціонерного капіталу (equity-based) – SeedInvest та CircleUp.

Залучення коштів через debt-based крауфандингові платформи схоже на відомий усім кредит, але інвестором виступає не банк, а натовп осіб, кількість яких може бути декілька десятків тисяч. Зареєстровані на платформах особи-користувачі можуть бути як кредиторами, так і позичальниками. Інвестор вкладає свої кошти в надання кредитів з метою отримати відсотки від інвестиції у майбутньому. При цьому платформи створюють умови для спілкування інвесторів з позичальниками і допомагають укласти угоду, яка в значній мірі заснована на довірі. Ставки за такими кредитами, як правило, вищі, ніж банківські, що і приваблює інвесторів.

Серед переваг такого способу фінансування проєктів можна назвати високу оперативність укладених угод. Але серед недоліків для інвесторів-кредиторів: невисокі вимоги до позичальників, відсутність гарантій від засновників платформ та ризик відсутності своєчасних виплат за договором. Крім того, на такі інвестиції не поширюються умови фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

На сьогоднішній день регулювання ризиків учасників P2P кредитування з боку держави мінімальне. Відсутня законодавча база, яка контролює права як інвесторів-кредиторів, так і позичальників [1], інвестори недостатньо захищені. Це одна із причин чому на сьогоднішній день залучення коштів на крауфандингових платформах не набуло особливої популярності.

Список використаних джерел:

1. Жаворонок А. В. Напрями розвитку пірингового кредитування в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. №1. 2021. С. 67-75.

2. https://mind.ua/

СЕКЦІЯ 5.
СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 004:005.963

Балабаш О. С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Лазебний В. О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Одеський національний економічний університет

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сфера ІТ-послуг є однією з найдинамічніших в економіці України, відіграючи важливу роль у формуванні ВВП та забезпеченні експортних надходжень. Проте сучасні виклики, спричинені воєнними діями, змінами у міжнародному співробітництві та релокацією бізнесу, впливають на кадровий потенціал галузі. У цій статті проаналізовано основні виклики та перспективи розвитку кадрового потенціалу ІТ-індустрії України.

У 2023 році в ІТ-секторі України налічувалося 346 тисяч фахівців. Це орієнтовно на 20% більше від 2021 року.

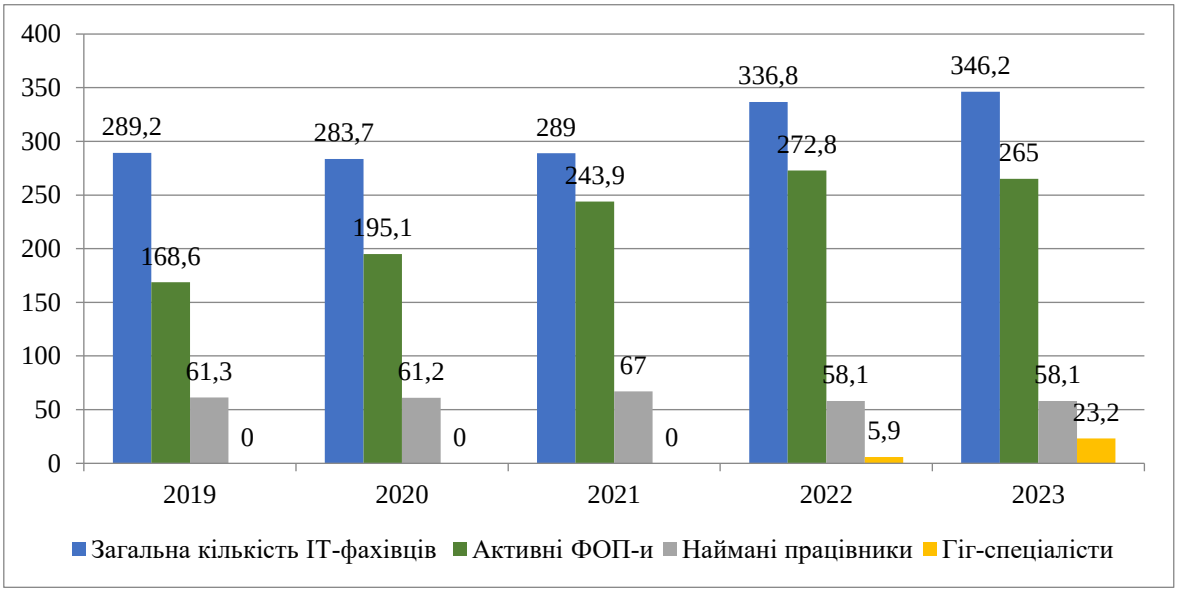


Рис. 1. – Динаміка кількості ІТ-фахівців, тис. осіб.

Джерело: [1]

Аналіз динаміки кількості ІТ-фахівців в Україні у 2019–2023 роках демонструє стабільне зростання галузі та зміни в структурі зайнятості. Загальна кількість спеціалістів у секторі зросла з 289,2 тис. осіб у 2019 році до 346,2 тис.

у 2023 році, що свідчить про розширення ринку праці попри економічні та воєнні виклики.

Водночас кількість найманих працівників залишалася відносно стабільною, коливаючись у межах 58–67 тис. осіб. Це вказує на сталість корпоративного сегмента ринку, де компанії утримують штатних працівників навіть у кризових умовах.

Поява категорії гіг-спеціалістів у 2022 році та їхнє стрімке зростання до 23,2 тис. осіб у 2023 році свідчить про адаптацію ринку до нових правових механізмів і запровадження гіг-контрактів, які надають компаніям і фахівцям більшу гнучкість.

У І півріччі 2024 року українські ІТ-компанії залучили інвестицій у обсязі 283 млн доларів.

Серед основних викликів, що впливають на кадровий потенціал ІТ-індустрії, можна виділити війну та релокацію фахівців, що спричинило тимчасовий кадровий дефіцит через вимушене переселення спеціалістів. Важливим чинником є також еміграція та "відтік мізків", оскільки висококваліфіковані фахівці все частіше знаходять можливості працевлаштування за кордоном, що може послабити конкурентні переваги українських ІТ-компаній. Падіння попиту на внутрішньому ринку через загальну економічну нестабільність також впливає на працевлаштування та оплату праці фахівців. Посилення конкуренції за таланти є ще одним викликом, оскільки іноземні компанії активно залучають українських ІТ-спеціалістів, пропонуючи їм привабливі умови праці та вищі зарплати [2-4].

Попри виклики, існують перспективи розвитку кадрового потенціалу української ІТ-індустрії. Розвиток ІТ-освіти через інвестиції у навчальні програми та співпрацю між бізнесом і університетами сприятиме підготовці нових фахівців. Державна підтримка у вигляді податкових пільг та грантів для ІТ-компаній може зменшити відтік кадрів. Розширення ринку DefenseTech відкриває нові можливості для працевлаштування та зростання сектору. Важливим напрямом є також залучення інвестицій, адже створення сприятливого середовища для міжнародних інвесторів допоможе залучити фінансові ресурси та розширити кількість робочих місць. Популяризація ГІГ-економіки через гнучкі умови праці, такі як ГІГ-контракти та ФОП-модель, дозволяє зберігати конкурентоспроможність фахівців та ринку загалом.

Українська ІТ-індустрія демонструє високу стійкість до зовнішніх викликів та здатність до адаптації. Попри військові дії, сектор продовжує генерувати високі доходи та залишатися одним із ключових драйверів економіки. Вирішення проблеми кадрового потенціалу через підтримку освіти, стимулювання інвестицій та державні ініціативи сприятиме подальшому

розвитку галузі. Залучення українських ІТ-фахівців до інноваційних секторів, зокрема DefenseTech, дозволить не лише втримати таланти в країні, а й посилити її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Список використаних джерел:

1. У 2023 році внутрішній ІТ-ринок скоротився у 2 рази від позаторік URL: https://surl.lu/wiesmt.

2. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокуренко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. Харків: Діса плюс, 2022. 156 с.

3. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

4. Балабаш О. С., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. № 3(14), 2024. С. 78-86. URL:https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/24151/22100

УДК 331.2:339.3

Балашова О.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,
Донбаська державна машинобудівна академія

МОДЕЛЮВАННЯ ЗВ'ЯЗКУ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТА ВИЗНАЧАЛЬНИХ ЇЇ ФАКТОРІВ ДЛЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Від політики підприємства у сфері оплати праці значною мірою залежить ефективність його роботи. Важливу роль для прийняття ефективних управлінських рішень щодо стимулювання праці на підприємствах відводиться необхідності врахування співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці. Дослідження показують, що винагороди впливають на рішення людей про вступ на роботу та їх рішення, з якою інтенсивністю вони повинні працювати [1].

Очікувана заробітна плата – один із головних основних мотиваційних запитів персоналу підприємства. Вона спрямована на винагороду працівників за виконану ними роботу та на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Таким чином, можна зробити висновок, що заробітна плата та продуктивність праці це тісно пов'язані між собою категорії. Тому в цьому дослідженні ставиться завдання моделювання та прогнозування рівня оплати праці (заробітної плати) працівників торговельного підприємства з урахуванням

відповідних визначальних її факторів. Для цього застосовуються інструментарій кореляційно-регресійного аналізу за наступною схемою (таблиця 1).

У межах першого етапу визначається перелік чинників, які пропонується включити у модель. Як залежна змінна (результативний показник) Y приймається щомісячна заробітна плата працівника підприємства, а незалежними (факторами) Z_i є такі: продуктивність праці працівника (ставлення товарообігу до середньооблікової чисельності персоналу); товарообіг; структура персоналу (ставлення торгових працівників до середньооблікової чисельності працівників підприємства); структура фонду оплати праці (визначається як відношення фонду оплати праці торгових працівників до загального розміру фонду оплати праці персоналу підприємства); товарообігність (відношення товарообігу до величини запасів); рівень доходності (ставлення валового доходу до товарообігу); якість торговельного обслуговування (інтегральний показник).

Таблиця 1

Схема процесу моделювання рівня оплати праці

Етапи	Дії на етапі
Етап 1	Визначаються чинники, які впливають на досліджуваний показник, і відбираються найбільш суттєві з них
Етап 2	Збирається вихідна інформація щодо кожного факторного та результативного показника
Етап 3	Моделюється зв'язок між чинниками та результативним показником, тобто підбирається та обґрунтовується математичне рівняння, яке найбільш точно виражає сутність досліджуваної залежності
Етап 4	Проводиться розрахунок основних показників зв'язку кореляційно-регресійного аналізу: рівняння зв'язку, коефіцієнти кореляції, детермінації, еластичності та інші
Етап 5	Здійснюється статистична оцінка та практичне використання результатів кореляційно-регресійного аналізу

Для розрахунку інтегрального показника якості торговельного обслуговування віддано перевагу методиці, розробленої Корпан О.С. [2]. Відповідно до неї інтегральний показник якості торговельного обслуговування населення визначається як співвідношення двох результативних показників, які в агрегованій формі визначають суб'єктивну задоволеність покупців від придбання товарів та послуг: коефіцієнт завершеності покупки (частка покупців, які робили покупку від їх загального числа); час на здійснення покупки.

На другому етапі обґрунтовується включення до регресійної моделі зазначених вище факторів на основі перевірок відповідних гіпотез про значущість коефіцієнтів кореляції. Також в рамках другого та третього етапів здійснюється перевірка вихідної інформації на однорідність, точність та підпорядкування закону нормального розподілу. Після цього моделюється вид

зв'язку між факторами та результативним показником, тобто підбирається та обґрунтовується математичне рівняння множинної регресії. Висувається гіпотеза, що між факторами та результативним показником існує лінійний зв'язок, який описується рівнянням множинної регресії. Це у свою чергу означає наступне: зростання продуктивності праці працівників, збільшення частки торгового персоналу і прискорення товарообігу призводить до підвищення рівня оплати праці працівників підприємства.

Наступним етапом здійснюється прогнозування факторних показників в Excel за допомогою Майстра діаграм з використанням опції «Лінія тренду». У цій опції, крім лінійної функції, передбачені можливості встановлення параметрів логарифмічної, поліноміальної, статечної та експоненційної функцій. Відбір тренду кожного фактору здійснюється на основі критерію – коефіцієнт детермінації [3].

І нарешті, на основі певних прогнозних значень факторних показників за допомогою функції ТЕНДЕНЦІЯ в Excel здійснюється точкове прогнозування результативного показника Y на підприємстві на рік у помісячному розрізі.

Таким чином, запропонована автором модель оплати праці дозволяє досить точно здійснювати прогнозування заробітної плати працівника торговельного підприємства на рік, наступний за звітним, у помісячному розрізі і представляє інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо стимулювання праці у торговельних мережах країни.

Список використаних джерел:

1. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103

2. Корпан О.С. Сучасні аспекти функціонування та оцінювання системи торговельного обслуговування населення. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2019. Вип. 6(55). С. 87-91 URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2019/55_2019/17.pdf

3. Пістунов І.М., Приходченко О.Ю. Економетрика. З розрахунками на Excel: Навч. посібн. Дніпро: НТУ «ДП», 2024. 221 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/EkMe.pdf

UDK 658.3:331.1

Baranets H.V.,
Candidate of Science in Economics, Associate Professor,
Dudnyk A.V.,
Candidate of Science in Economics, Associate Professor,
Dnipro University of Technology

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS' SKILLS

The more dynamically technology transforms the world, the greater the focus on skills, as employer requirements do not remain constant; they evolve under the influence of changes in business processes, labor market structures, the emergence of new professions, and the disappearance of those that have become obsolete, as well as shifts in employment models.

The analytical report on global trends, The Future of Jobs, published following the World Economic Forum, identifies the TOP 10 skills relevant for a successful career in 2025 [1]. These include analytical thinking and innovation, active learning and learning strategies, complex problem-solving, critical thinking and analysis, creativity, originality and initiative, leadership and social influence, technology use, monitoring and control, technology design and programming, resilience, stress tolerance and flexibility, reasoning, problem-solving, and idea generation.

The relevance of this ranking is confirmed by a study conducted by McKinsey & Company in 2021, which identified 56 skills (Distinct Elements of Talent - DELTAs) that enhance employability, increase income potential, and even contribute to job satisfaction. These skills are grouped into four categories: cognitive, interpersonal, self-organization, and digital [2]. Notably, the digital skills category includes competencies essential for navigating today’s technological landscape, such as digital literacy, digital learning, technology-based collaboration, digital ethics, understanding digital systems (including cybersecurity awareness), and software development and usage.

According to data from Burning Glass Technologies, a leading labor market analytics company that analyzed approximately 56 million job descriptions and 120 million resumes, skills can be classified into three broad categories: human-centered, digital, and business-oriented [3]. Based on the content of each category, a modern job candidate should be communicative, capable of teamwork, able to think critically and creatively, analyze situations independently, possess knowledge of at least one programming language, develop software, master cybersecurity fundamentals, manage business processes and projects, and understand digital design, communication, and data exchange.

In fact, all the skills included in the list are universal and are not necessarily tied to a specific profession. However, digital skills have been classified as "hard" (technical) skills, and proficiency in them was primarily required of STEM professionals.

Manager in today's environment must possess a full range of the skills mentioned above. In the context of the Mapping the Genome of Jobs study [4], all skills are structured into three levels: basic, key (essential for each profession, making work impossible without them), and unique (emerging, rapidly evolving, and defining employees' competitive advantage).

For instance, the ranking of the five most fundamental skills for a manager is quite clear: communication, organizational skills, proficiency in spreadsheet software such as Microsoft Excel and Microsoft Word, accuracy, and attention to detail (meticulousness) [4]. Further down the list are teamwork, problem-solving, time management, and research skills, including analytical thinking, data collection and processing, critical thinking, hypothesis formulation, information retrieval, and structuring results. It is evident that business-oriented and digital skills should be classified as key and unique skills.

According to this approach, the skills pyramid for a logistics manager, for example, would be structured as shown in Figure 1.

As outlined in a report of the McKinsey Global Institute, approximately half of today's job tasks could be automated by 2055. Furthermore, Forbes estimates that by 2030, generative artificial intelligence will be capable of automating up to 70% of business activities across almost all professions [5].

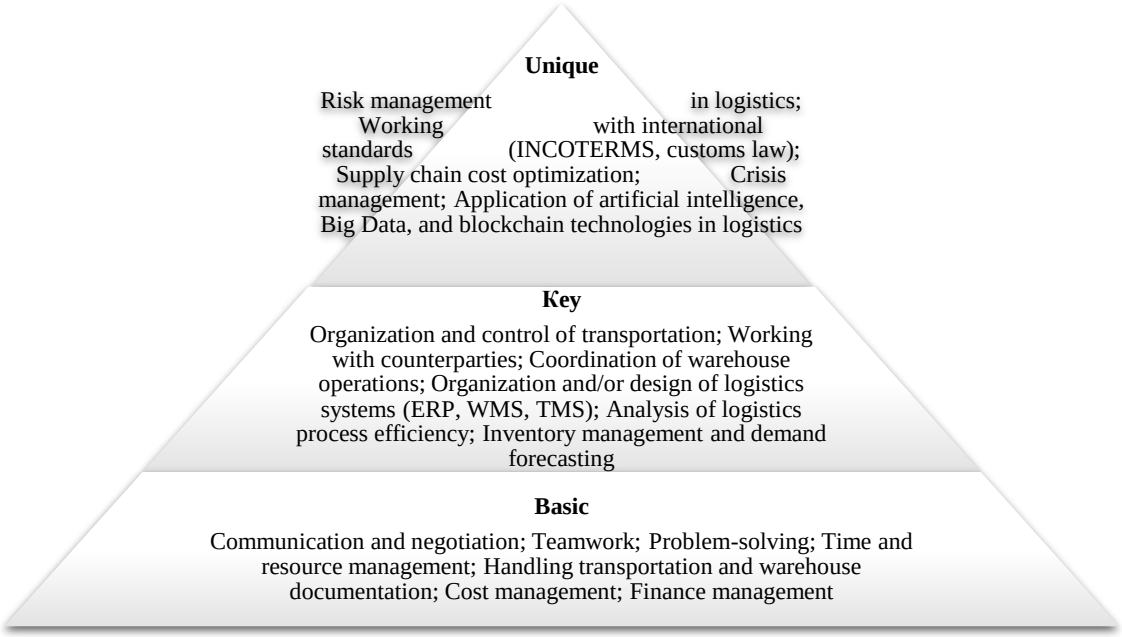


Figure 1 – Skills Pyramid of a Logistics Manager

Unlike technical (hard) skills, which can be automated, human-centered (social) skills, classified as basic, are significantly more challenging to replace with AI.

Thus, understanding modern trends shaping labor market transformations and evolving employer expectations allows professionals to stay ahead of the curve. A commitment to continuous learning remains the key to career resilience and long-term success in the future.

References:

1. Top 10 Skills for Success in 2025 (According to the World Economic Forum). URL : https://surl.li/jgqusz

2. Defining the skills citizens will need in the future world of work. 2021. URL : https://surli.cc/wdfewb.

3. Economic mobility and opportunity through skills. https://www.burningglassinstitute.org/.

4. Mapping the genome of jobs: the Burning Glass skills taxonomy. Report. 2019. 16 p. URL : https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A84406.

5. *A. Khomich. AI Versus Automation: What Your Business Actually Needs. 2025. URL : https://surl.li/alycuc /.*

UDC 331.5:37

Byba V.V.,
Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Logistics,
National University "Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic"
Byba M.V.,
Student, National School of Architecture in Montpellier (ENSAM)

MENTORING AND CAREER COACHING IN DIGITAL EDUCATION: PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

In the modern world, digital education plays a key role in shaping a professional career and personal development. The rapid development of technologies, changes in the labor market and the need for continuous learning require new approaches to professional support for young people. In this context, mentoring and career coaching are of particular importance, as they contribute to adaptation to rapid changes, the formation of flexible skills, and effective professional growth.

The use of digital technologies in the field of mentoring and career coaching opens up new opportunities for personalized learning, the development of career strategies, and the effective integration of young professionals into the professional environment. In Ukraine, this area is only beginning to develop actively, so research into its potential and prospects is extremely important [1, 2].

Mentoring is the process of transferring knowledge, experience and professional skills from a more experienced specialist (mentor) to a less experienced person (mentee). The main goal of mentoring is to support, train and provide professional guidance to develop competencies and achieve career goals. A mentor can act not only as a mentor, but also as a motivator, helping to identify vectors of professional growth.

Career coaching is a method of professional support aimed at developing career skills, self-determination and achieving set professional goals. A coach acts not as a mentor, but as a facilitator of the process of self-knowledge and decision-making, helping a person independently find answers to questions about career development [1, 2]. Despite the similarity in supporting professional development, mentoring and career coaching have significant differences. Mentoring is based on the transfer of personal experience and knowledge, while career coaching is aimed at independent search for solutions and development of internal potential. A mentor gives advice and helps to develop competencies, while a coach asks questions that contribute to independent decision-making. Mentoring is most often long-term in nature, while career coaching can be short-term and focused on a specific problem or goal [1, 2].

The relationship between these two approaches lies in their joint impact on the career development of an individual. In a digital educational environment, mentors can combine traditional mentoring with elements of coaching, helping students or young professionals adapt to new conditions and find effective career solutions.

The digitalization of education significantly expands the opportunities for mentoring and career coaching. The main functions of mentors and coaches in the digital environment include:

- individualization of learning (using online platforms, AI and personalized educational routes to take into account the individual needs and goals of students);
- development of digital competencies (assistance in forming the necessary skills for working in a modern digital environment);
- career counseling (supporting young people in choosing a professional path, analyzing the labor market and developing a career strategy);
- creation of professional communities (involving students in a network of professionals through online communities, webinars, hackathons, etc.);
- support of emotional well-being (motivation, development of self-regulation skills and overcoming professional challenges).

In a digital educational environment, mentors and coaches can work using various formats: virtual meetings, interactive platforms, chatbots, online courses, etc. This approach ensures flexibility, accessibility, and effectiveness of professional development, which is especially important in the modern labor market [1, 2, 3].

Thus, the introduction of mentoring and career coaching into digital education is a strategically important step for the formation of competitive specialists in Ukraine [1, 3].

Mentoring and career coaching in digital education are important tools for supporting professional development that contribute to the adaptation of young people to the rapidly changing labor market. European experience demonstrates the effectiveness of such methods in combination with digital technologies, which allows personalizing learning, expanding access to professional mentors and creating new opportunities for career growth.

In Ukraine, this area has great potential, but its development requires the active involvement of the state, educational institutions and business. The integration of mentoring and coaching programs into the education system will contribute not only to the training of competitive specialists, but also to the creation of conditions for the innovative development of the country. Therefore, it is important to continue the implementation of best global practices and adapt them to Ukrainian realities.

References:

1. European Commission (2020). "Digital Education Action Plan for 2021-2027."

2. Nezhinska O.O., Tymenko V.M. Fundamentals of Coaching: A Textbook. K.; Kharkiv: DISA PLUS LLC, 2017. 220 p.

3. Tzavaras, P. & Davalas, A. (2022). Mentoring and Coaching in The Digital Era and How Has Been Affected by Covid-19. Future of Business Administration, 1(2), 1-14. https://doi.org/10.33422/fba.v1i2.280

УДК 005.95/.96

Яковенко Р.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки
Бодішова В.О.
здобувач вищої освіти,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

ВИЗНАЧЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА З ПРОДАЖУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Менеджер з продажу виконує важливу роль у забезпеченні доходів компанії, взаємодії з клієнтами та просуванні товарів або послуг на ринку. Результати проведеного дослідження дозволили сформувати перелік компетентностей, які є необхідними для його ефективної роботи:

1) Комунікативні компетентності:

– Вміння слухати: здатність уважно слухати клієнта, розуміти його потреби та проблеми для пропозиції відповідних рішень.

– Переконливе спілкування: здатність впливати на думку клієнтів, переконувати їх у вигодах продукту або послуги, аргументувати ціну.

– Уміння вести переговори: ефективне проведення переговорів з потенційними та наявними клієнтами, вміння знаходити компроміси та досягати домовленостей, вигідних для обох сторін.

2) Організаційні компетентності:

– Планування та управління часом: здатність ефективно розподіляти робочий час, планувати зустрічі та завдання, визначати пріоритети у роботі з різними клієнтами.

– Ведення документації: вміння коректно вести документи, зокрема контракти, звіти з продажів, рахунки-фактури тощо.

3) Технічні та професійні компетентності:

– Знання продукту: глибоке розуміння технічних характеристик та переваг товарів або послуг, які пропонує компанія. Знання конкурентів і ринку.

– Використання CRM-систем: знання систем управління відносинами з клієнтами (CRM) для ведення бази даних клієнтів, управління контактами та відстеження циклу продажів.

4) Компетентності у продажах:

– Вміння проводити презентації: уміння професійно презентувати продукт або послугу як під час особистих зустрічей, так і за допомогою віртуальних засобів зв’язку (вебінари, відеоконференції).

– Завершення угоди (закриття продажу): здатність ефективно завершити переговори з клієнтом, отримати від нього позитивне рішення та підписати угоду.

– Аналіз ринку: уміння проводити аналіз ринку, вивчати потреби клієнтів та адаптувати стратегію продажів до зміни ринкових умов.

5) Клієнтоорієнтованість:

– Будування довгострокових відносин: уміння підтримувати та розвивати відносини з клієнтами, забезпечуючи повторні продажі та підвищення лояльності клієнтів.

– Обслуговування клієнтів: надання високого рівня обслуговування, оперативне вирішення проблем, підтримка на кожному етапі угоди.

6) Емоційний інтелект:

– Здатність керувати емоціями: вміння контролювати свої емоції у складних ситуаціях, залишатися врівноваженим під час стресу або невдач.

– Емпатія: розуміння емоцій і настроїв клієнтів, здатність адаптувати свою поведінку для створення комфортної атмосфери спілкування.

7) Мотиваційні компетентності:

– Самомотивація: здатність самостійно підтримувати високу мотивацію до роботи, прагнути до досягнення високих результатів без постійного зовнішнього контролю.

– Цілеспрямованість: орієнтація на досягнення поставлених цілей з продажу, готовність працювати над підвищенням результативності та перевищенням планових показників.

8) Навички управління конфліктами:

– Вирішення конфліктів: уміння ефективно вирішувати конфлікти як всередині колективу, так і під час взаємодії з клієнтами, не допускаючи загострення ситуацій і знаходячи конструктивні рішення.

9) Командна робота:

– Здатність працювати в команді: підтримка ефективної взаємодії з колегами з відділу продажів, маркетингу та інших підрозділів для досягнення загальних цілей компанії.

10) Етика та професіоналізм:

– Дотримання етичних норм: дотримання етичних принципів під час укладання угод, прозорість у комунікаціях з клієнтами та дотримання правил компанії.

– Професійний розвиток: постійне самоудосконалення та прагнення до розвитку своїх навичок через навчання, участь у тренінгах і конференціях.

Ці компетентності на наш погляд дозволять забезпечити успіх менеджеру з продажу в будь-якій компанії незалежно від галузі, в якій він працює.

UDC 615.12:339.137

Bondarieva I.V.,
Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Marketing and Quality Assurance in Pharmacy,
Hamdi El Halima
higher education applicant
National University of Pharmacy

IMPROVING APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

Introduction. Effective human resource management (HRM) plays a vital role in the success and long-term sustainability of pharmaceutical organizations. The

pharmaceutical industry operates in a dynamic and highly competitive environment, shaped by strict regulatory requirements, rapid technological advancements, and growing demand for high-quality healthcare products. These factors necessitate the adoption of modern HRM strategies that enhance workforce efficiency, employee engagement, and overall organizational performance [1].

A significant challenge in the pharmaceutical sector is attracting, developing, and retaining highly skilled professionals, including pharmacists, researchers, production specialists, and sales representatives. The shortage of qualified personnel, high turnover rates, and the need for continuous professional development highlight the importance of optimizing HRM practices. Additionally, the integration of digital tools, artificial intelligence, and automation in HR processes offers new opportunities to enhance personnel management efficiency [2].

The purpose of the study. The objective of this study is to improving approaches to human resource management in the pharmaceutical industry.

Research methods. Methods were used for the research: comparative analysis, systemic approach, method of expert assessments.

Research results. The essence and significance of personnel management in modern conditions have been examined, with a focus on the unique characteristics of human resource management in the pharmaceutical industry. The general operational aspects of pharmaceutical organizations were analyzed, and a survey of 67 employees was conducted to assess the existing HR management system within a pharmaceutical company.

The analysis of employee tenure revealed a high level of staff stability, with 47% of employees having more than five years of service. This indicates that the company benefits from an experienced workforce. Additionally, the relatively low proportion of newcomers (10%) supports the notion of a stable working environment.

The study also examined the structure of employee positions, showing that 75% of respondents hold managerial roles, while specialists and workers make up only 25% of the workforce. This distribution reflects the company’s emphasis on leadership and management positions. However, the adaptation process for new employees was found to be underdeveloped, as 81% of respondents reported not undergoing any formal onboarding period. This gap in the adaptation process may impact employee engagement and efficiency, emphasizing the need for improved onboarding programs.

Regarding the personnel selection process, 80% of employees rated it as either very effective or effective, indicating overall satisfaction with the HR department’s recruitment efforts. However, 20% of respondents provided neutral or negative feedback, highlighting areas that still require refinement.

Employee training and development play a crucial role in maintaining a competitive workforce. The study found that 78% of employees participate in regular

training programs or advanced courses, reflecting the company's commitment to continuous professional growth. However, 22% do not engage in such training, possibly due to the nature of their job roles. Additionally, 73% of employees believe the company invests sufficiently in skill development, while 27% perceive the investment as partial or insufficient, suggesting room for enhancement in professional development initiatives.

Salary satisfaction was another critical aspect analyzed, with 64% of employees expressing satisfaction with their salaries, while 36% were dissatisfied. These findings underscore the need for periodic compensation reviews to maintain competitiveness and fairness. The company's motivation system was deemed effective by 48% of respondents, while 35% found it only partially effective, and 17% considered it ineffective. This suggests the need for improvements in motivational strategies to enhance overall job satisfaction.

Internal communication plays a key role in fostering a productive work environment. The study found that 48% of employees rated internal communication as excellent, 39% as good, and 12% as satisfactory, with only 1% finding it unsatisfactory. While communication is generally strong, there is still potential for further refinement.

Managerial feedback was another important area of evaluation, with 75% of employees reporting that they receive timely feedback, while 25% do not. This discrepancy highlights the need for more structured and consistent feedback mechanisms to improve employee performance and engagement. Additionally, 90% of respondents acknowledged the presence of a conflict resolution mechanism, indicating an effective approach to workplace conflicts. However, 10% reported the absence of such mechanisms, suggesting the need for further development in conflict resolution strategies.

Conclusions. The study showed that effective HR management in the pharmaceutical industry contributes to the stability of the team, increased motivation and professional development of employees. The introduction of innovative technologies and improved HR strategies will improve the adaptation of new employees, the motivation system and communication within the company.

List of sources used:

1. Семенова Л., Заболотня А. Теоретичні аспекти розвитку персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 1041–1044.

2. Сулімовська А. А., Коляда Т. А. Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві. Youth Pharmacy Science : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 6-7 груд. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 568-569.

УДК 364.4:005.336.1

Борщ В. І.,
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Одеський національний медичний університет,
Данілко М. В.,
здобувач третього рівня вищої освіти
Міжнародний науково-технічний університет академіка Юрія Бугая

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні трансформації у сфері охорони здоров'я, зумовлені глобалізаційними викликами, пандемією, воєнними подіями та цифровізацією, засвідчили обмеженість традиційної моделі інвестування у людський капітал, яка зосереджується переважно на магістерській освіті та післядипломній підготовці медичних працівників. Такий підхід не враховує системний характер чинників впливу на кадрову стійкість, професійний розвиток, інноваційну активність та адаптивність медичного персоналу.

У зв'язку з цим пропонується оновлена інвестиційна модель, яка базується на принципах комплексності, інноваційності та орієнтації на стійкий розвиток медичної системи. Її ключова ідея полягає в поєднанні прямих і непрямих інвестицій, що охоплюють не лише навчання, але й середовище, інфраструктуру, мотивацію та цифрову трансформацію.

До прямих інвестицій (видимі, цільові фінансові ресурси) ми відносимо:

– фінансування базової та післядипломної медичної освіти з орієнтацією на сучасні виклики (включення модулів цифрової охорони здоров'я, інтердисциплінарності, симуляційного навчання);

– підтримку програм підвищення кваліфікації з фокусом на нові ролі медичних працівників (координатор з eHealth, телемедичний консультант, клінічний аналітик тощо);

– поліпшення умов праці, у т.ч. інвестування в безпеку, професійне вигорання, охорону психічного здоров'я медичних працівників;

– стимулювання регіонального кадрового закріплення через інвестиції у житло, транспорт, доплати, стипендії тощо.

До непрямих інвестиції (інституційно опосередковані фінансові ресурси) ми відносимо:

– формування інноваційного освітнього середовища у медичних ЗВО та клініках: інкубатори клінічних ідей, мультидисциплінарні симуляційні центри, Інноваційно-Цільові Центри (ІА-центри) [1];

– розбудову цифрової інфраструктури, а саме доступ до телемедицичних технологій, електронної медичної документації, систем аналітики даних, e-learning платформ;

– інституційну підтримку розвитку людського капіталу через програми лідерства, наставництва, кар'єрного зростання, оцінювання компетентностей;

– інтеграцію в міжнародні освітні та дослідницькі мережі для залучення практик глобального рівня, транскордонної мобільності фахівців, обміну знаннями [2].

Оновлена модель інвестування у людський капітал охорони здоров'я має низку стратегічних переваг, що вирізняють її від традиційних підходів і надають їй особливої цінності в умовах динамічного середовища галузі.

Насамперед, вона забезпечує системність розвитку персоналу, адже не обмежується лише формальним навчанням у межах академічної чи післядипломної освіти. Її ключовою особливістю є формування цілісної професійної екосистеми, яка включає інноваційне освітнє середовище, цифрову інфраструктуру, наставництво, управління знаннями та безперервне вдосконалення компетентностей.

Другою вагомою перевагою є підвищення конкурентоспроможності медичних працівників як у межах національної системи охорони здоров'я, так і на міжнародному рівні. Поєднання сучасних інструментів навчання, цифрових навичок, доступу до телемедицини, участі у міжнародних освітніх і дослідницьких програмах створює передумови для професійної мобільності та адаптації до глобальних стандартів.

Третя перевага полягає у підвищенні стійкості системи охорони здоров'я до кризових ситуацій. Модель орієнтована на забезпечення кадрової автономності, адаптивності й управлінської гнучкості, що є критично важливим в умовах воєнного стану, пандемій чи соціально-економічних потрясінь. Підготовлений, добре оснащений і мотивований персонал є запорукою безперебійного функціонування медичних закладів.

Четверта перевага моделі – це сприяння розвитку інноваційного потенціалу охорони здоров'я. Через підтримку культури безперервного навчання, стимулювання дослідницької активності та впровадження сучасних технологій модель стимулює творче мислення, лідерство, експерименти й генерацію нових рішень у сфері охорони здоров'я.

Отже, оновлена інвестиційна модель формує передумови для цілісного, адаптивного і конкурентоспроможного людського капіталу, який є не лише

ресурсом, а й стратегічним активом системи охорони здоров'я в умовах глобалізації. Таким чином, оновлена модель інвестування у людський капітал охорони здоров'я є не лише відповіддю на сучасні виклики, а й інструментом трансформації всієї системи інвестицій у людський капітал галузі – від підготовки до утримання, від інституційної підтримки до глобальної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. *Марічереда В.Г., Орабіна Т. М., Рогачевський О. П. Інноваційні цільові центри як ключовий інструмент удосконалення системи надання перинатальної допомоги в Україні в умовах забезпечення національної демографічної безпеки. Аспекти публічного управління. 2024. Том 12. № 1. С. 76-82 DOI: https://doi.org/10.15421/152410*

2. *Marichereda, V. G., Melnyk, S. B., Borshch, V. I., Terzi, O. O., & Lyakhova, N. A. (2020). Organizational, regulatory and legal aspects of european integration of higher medical education in ukraine: a critical review. Wiadomości Lekarskie, 73(6), 1290–1295. https://doi.org/10.36740/wlek202006141*

УДК: 005.95:005.336.2:316.7

Бочарова Н.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Яровий І.О.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Харківській національний автомобільно-дорожній університет

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ТА ТЕОРІЯ ВИРІШЕННЯ ВИНАХІДНИЦЬКИХ ЗАДАЧ В УПРАВЛІННІ МУЛЬТИКУЛЬТУРНИМИ КОМАНДАМИ

Актуальність управління персоналом у мультикультурному середовищі пов'язана зі зростаючою інтернаціоналізацією бізнесу. Водночас класичні підходи до управління персоналом часто не враховують складних культурних особливостей працівників та не здатні ефективно вирішувати конфліктні ситуації, що виникають у міжнародних командах [1]. Це визначає необхідність впровадження інноваційних методів, здатних інтегрувати культурні відмінності в єдину продуктивну систему управління.

Системний підхід передбачає, що організація є відкритою соціально-технічною системою, у якій персонал, технології та культура взаємопов'язані та взаємозалежні. Саме тому ефективне управління персоналом в умовах культурного різноманіття потребує не лише врахування окремих аспектів діяльності, а й аналізу взаємодії між елементами системи. Такий підхід дозволяє менеджерам знаходити нетривіальні та інноваційні рішення для типових

організаційних проблем [2]. Особливе місце в реалізації системного підходу займає теорія вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ). Її особливістю є пошук інноваційних рішень через ідентифікацію й аналіз суперечностей. У контексті управління персоналом в мультикультурних середовищах ТВВЗ може ефективно використовуватись для вирішення конфліктів, пов'язаних із різницею культурних підходів до лідерства, мотивації, організації праці тощо [3].

У своїй книзі «Riding the Waves of Culture» Фонс Тромпенаарс і Чарльз Хемпден-Тернер описують низку ситуацій, що виникали у міжнародних командах компанії Philips через культурні суперечності. Однією з найбільш типових проблем стала необхідність одночасного виконання двох взаємовиключних вимог: глобальної стандартизації процесів управління якістю та локальної адаптації продукції до вимог різних регіональних ринків [4].

Хоча автори книги не застосовували ТВВЗ у своєму аналізі, цікаво розглянути, як саме інструментарій цієї теорії міг би бути використаний для вирішення згаданих ними суперечностей. Зокрема, відповідно до підходів ТВВЗ, описана ситуація містить технічну суперечність: для підтримки високої якості необхідно застосовувати жорстку стандартизацію, але для підвищення успішності на локальних ринках необхідно проявляти гнучкість і адаптивність. На рівні окремих працівників це відповідає фізичній суперечності: співробітник має одночасно дотримуватись строгих корпоративних вимог і виявляти достатньо свободи й творчості для адаптації продуктів до місцевих умов.

Теоретично, застосовуючи ТВВЗ до описаного кейсу компанії Philips, можна скористатися кількома класичними принципами для вирішення наявних суперечностей.

Принцип "дроблення" передбачає поділ складної системи на простіші компоненти для аналізу та оптимізації. У Philips процес створення продукту розділяється на базові стандартизовані елементи (технологічні процеси, стандарти якості) та адаптивні (дизайн, функції, маркетинг), що забезпечує єдність бренду й гнучкість на локальних ринках [3].

Принцип "попередньої дії" означає завчасне вирішення потенційних проблем. У Philips це реалізується через залучення локальних експертів на ранніх етапах розробки, що допомагає врахувати регіональні особливості та зменшити ризики на фінальних стадіях [3].

Принцип "динамічності" передбачає створення адаптивних процесів і структур. У Philips це забезпечує можливість швидких змін у продуктах відповідно до нових тенденцій і ринкових вимог без порушення загальної технології виробництва [3].

Таким чином, хоча застосування ТВВЗ у цьому випадку є теоретичним, наведені принципи демонструють потенційні шляхи вирішення суперечностей,

пов’язаних із управлінням мультикультурним персоналом. Використання такого підходу дозволяє перетворювати культурні відмінності та суперечності не на перешкоди, а на ресурс для розвитку компанії. Це робить методологію ТВВЗ перспективною для подальших досліджень і практичного застосування у сфері міжнародного управління людськими ресурсами.

Отже, системний підхід до управління персоналом, доповнений методологією ТВВЗ, відкриває нові можливості для ефективної роботи мультикультурних команд. Здатність ТВВЗ аналізувати суперечності і залучати ресурси системи дозволяє менеджменту перетворювати проблеми міжкультурної взаємодії у додатковий ресурс розвитку організації. Подальші дослідження повинні включати емпіричну перевірку ефективності ТВВЗ в різних секторах міжнародного бізнесу з метою створення універсальних практичних рекомендацій.

Список використаних джерел:

1. Adler N. J., Gundersen A. International Dimensions of Organizational Behavior. Cengage Learning, 2007. 398 p.

2. Susantinah N., Krishernawan I. Human resource management (HRM) strategy in improving organisational innovation. Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN). 2023. № 1(3). P. 201-207.

3. Haines-Gadd L. TRIZ for Dummies. John Wiley & Sons. 2016. 352 p.

4. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey Publishing, 2012. 386 p.

УДК 005.8:005.32:005.963

Вербовська Л. С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування,
Фастівський Г. В., Гамуляк Н. М.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ

Сучасний світ є надзвичайно динамічний і водночас гнучкий, тому керівникам необхідно постійно тримати «руку на пульсі», щоб швидко реагувати на виклики. Значущості набувають проєктні команди, у яких чітко прописуються обмеження в часі, ресурси, результат діяльності, з метою досягнення цілей та виконання поставлених завдань.

Питанням управління командами займається багато науковців,

дослідників, як українських, так і міжнародних. Теоретичні та практичні основи командної роботи та управління нею подано в працях таких авторів: Лерсіоні П. [1], Адізес І. [2], Такман Б. [3], Апелло Ю [4], Коул Р. і Скотчер Е. [5] та інші. Однак питання управління командою проєкту в умовах змін і досі актуальне та вимагає подальших наукових досліджень та обґрунтувань.

Важливим завданням будь-якої діяльності є ефективне функціонування команди проєкту. Перш ніж перейти до методів управління та формування проєктної команди, розгляньмо сутність поняття «проєктна команда», або «команда проєкту».

Є дуже багато визначень цих понять. Зокрема, автори [7] під поняттям “команда проєкту” розуміють групу осіб, яка підтримує керівника проєкту під час виконання діяльності для досягнення цілей, адже, на думку її представників, команда проєкту створюється на певний період, поєднуючи людей таким чином, щоб робота набувала синергічного ефекту.

Адізес І. розглядає роль лідера в управлінні командами, наголошуючи на значущості в сучасному світі проєктних команд. Автор підкреслює важливість комунікації, відкритості до змін та підтримки команди в умовах нестабільності. У його роботі визначено поняття менеджменту, розглянуто міф про ідеального керівника, коротко представлено теорію менеджменту, описано чотири ролі: (P)roducer – Виробник результату, (A)dministrator – Адміністратор, (E)ntrepreneur – Підприємець та (I)ntegrator – Інтегратор. Наголошено на тому, що виконання цих ролей є необхідним для ефективного управління [6].

Адізес І. [2] рекомендує звертати увагу на стилі менеджменту. У книзі «Командне лідерство», у яких одна з обов’язкових ролей менеджера (PAEI)™ виконується на відмінно, а інші — тільки прийнятно. Адізес І. сформував архетипи, яким дав назви: (P)roducer, Виробник результату - зі стилем (Paei); (A)dministrator, Адміністратор - (pAei); (E)ntrepreneur, Підприємець - (paEi); (I)ntegrator, Інтегратор - зі стилем (paeI).

Адізес І. вказані стилі менеджменту порівняв зі стилем неефективного управління, який трапляється, коли менеджер фокусується на одній із ролей, а інші три ігнорує:

Самотній рейнджер (P-), Бюрократ (-A-), Підпалювач (-E-), Суперпослідовник (--I) і, нарешті, Сухостій (--) – останній не виконує жодної із чотирьох ролей (PAEI).

Дослідник також зробив застереження, що рекомендації не спрацюють для менеджерів, які мають нулі або ризики у своєму стилі. Автор зазначає, що коли комусь зовсім бракує здатності виконувати певну роль, не допоможуть жодні поради. А відповідно, і не буде змоги зрозуміти стиль керівника. Адізес І. наголошує на тому, що особа зі стилем (P), то мається на увазі менеджер типу

(Paei), а не (P---), якщо говорити про (A), то йдеться про (pAei), а не про (-A-).

Отже, на думку Адізеса І., щоб проєктна команда була здоровою як у коротко-, так і в довготерміновій перспективі, потрібні чотири «вітаміни»: (P), (A), (E) та (I).

Проєктна команда складається як з управлінців, так і виконавців, які працюють над реалізацією завдань та досягненням спільної мети. Адізес І. акцентує на важливості різних стилів менеджменту, їх комбінації для здоров'я команди. Це питання є досить актуальним, потребує подальших кроків у науковому дослідженні.

Список використаних джерел

1. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог. URL: https://surl.li/qnrqzi

2. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з анг. Світлана Сарвіна. Київ : Наш формат, 2019. 312 с.

3. Гіленко В. Моделі розвитку команди проекту. URL: https://surl.li/cpvmgs

4. Аппело Ю. Менеджмент 3.0. Agile -менеджмент. Лідерство та управління командами /пер. з англ. Г. Якубовська. Харків. Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с. ISBN 978-617-09-5264-6

5. Коул Р., Скотчер Е. Блискучий Agile: Практичний посібник для проєкт-менеджерів із використанням Agile, Scrum, Kanban / пер. з анг. Л. Кухарчук. Харків : Вид-во «Ранок»: Фабула, 2020. 192 с.

6. Ковбасюк А. М., Тесьолкіна А. О. Теорія стилів менеджменту І. Адізеса як методологічна основа системного підходу в менеджменті. URL: https://surli.cc/jkblhx

7. Близнюкова І. О., Семко І. Б., Кійко С. Г. Огляд сучасних методологій управління командами IT-проєктів. URL: https://surl.li/zmkjxp

УДК 338.091.12:005.7

Водолажська Т. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Дегтярьов М. С., Діхтяренко К. І.,
здобувачі вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ - ПОТРЕБА СЬОГОДЕННЯ

В умовах сьогодення всі суб'єкти господарювання (підприємства, установи, організації, фірми, компанії тощо) стикаються з неухильною потребою

пошуку, утримування та укріплення конкурентних переваг, що дозволять їм стабільно функціонувати, досягати намічених цілей та розвиватися. Через глобалізаційні процеси, що поширюються впродовж останніх десятиліть, фіксується одноманітність ресурсів компаній (фінансових, матеріальних) і стрімкий розвиток технологій. За таких обставин підприємствам складно конкурувати, оскільки володіння значними обсягами ресурсів не є запорукою набуття суттєвих конкурентних переваг. Тому сучасні господарства, що мають на меті забезпечення ефективності роботи, спрямовують зусилля на їх пошук саме у людських ресурсах – власному персоналі [1-3].

З цією метою провідні підприємства концентрують увагу та активно запроваджують управління талантами (талант-менеджмент, talent management), метою якого є «цілеспрямований розвиток креативності, набуття інтелектуальних навичок працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання та напрацювання його особистих якостей, здібностей» [1, с. 130], які уможливлюють та в певному сенсі гарантують стратегічний розвиток компанії.

До сукупності факторів, що зумовлюють актуальність талант-менеджменту, нині також варто віднести : 1) невпинні трансформації ринку праці (автоматизація, дистанційний формат роботи викликають потребу в опануванні нових та посиленні наявних компетенцій фахівців); 2) демографічні зміни (зі старінням населення і включенням молоді в роботу змінюються очікування щодо робочого середовища та оточення, гнучкості та можливостей для самореалізації і розвитку, що породжують потребу вироблення нових підходів до мотивації і лідерства); 3) конкуренція за таланти (підприємства змагаються як за залучення, так і за утримування талановитих співробітників, наділених унікальними навичками і знаннями); 4) роль корпоративної культури (під час вибору працедавця кваліфіковані фахівці враховують можливості для розвитку, інклюзивність, менторство та емпатійне лідерство).

Управління талантами є важливою складовою сучасного менеджменту, що зосереджена на залученні, розвитку, утримуванні та ефективному використанні найкращих фахівців компанії [2].

Термін «управління талантами» почали застосовувати в 1990-х роках, а вже в 2000-х роках talent management став стратегічною функцією служб та відділів управління персоналом підприємств, які запроваджували комплексні підходи до реалізації кадрових процесів, зокрема : планування потреб у талантах, розвиток лідерства, наставництва, навчання, оціночних систем тощо. Затребуваність та неодмінність управління талантами водночас підтверджуються активним впровадженням цифрових технологій, зокрема і в HR-сферу, що зумовило необхідність розроблення відповідних систем

управління талантами (Talent Management Systems), здійснення аналітики персоналу, створення та використання онлайн-платформ для навчання та розвитку працівників.

Особливо в теперішніх умовах, що характеризуються нестабільністю, стрімкими змінами та непередбачуваністю навколишніх обставин, провідні підприємства-лідери розробляють та реалізують дієвий HR-інструмент– інноваційну стратегію управління талантами – гнучку інтегровану систему, що включає глобалізацію ринку праці, зміни в мотивації та цінностях поколінь, поширення дистанційної роботи, автоматизацію та вплив штучного інтелекту тощо. Отже, така стратегія носить комплексний характер, охоплює всі аспекти життєвого циклу працівника в компанії, що дозволяє керівникам більш ефективно працювати з талантами як запорукою сталого функціонування та розвитку підприємства [3].

Однак, при застосуванні talent management підприємства та організації досі стикаються із перешкодами, що потребують подолання, як-от : стереотип «незамінних кадрів»; випадки небажання керівника передавати успіх фірми на талановитого співробітника або надавати можливість розвиватися; відсутність рішучості та спроможності керівництва замінити досвідченого працівника на потенційно талановитого; складність окреслення позитивного ефекту від управління талантами через довготривалий період його прояву (може бути помітний через 1,5- 2 роки) [1]. Окреслені проблеми вимагають нагального вирішення, що зумовлює науковий і практичний інтерес фахівців та практиків у цій сфері.

Список використаних джерел:

1. Народовська Ю. О., Полторацька А. О. Талант-менеджмент як фактор підвищення рівня розвитку організації. Інфраструктура ринку. 2023. № 75. С. 129-133.

2. Братко М. Талант-менеджмент як інноваційна стратегія корпоративного навчання і розвитку персоналу освітньої організації. Педагогічна освіта : теорія і практика. Психологія. Педагогіка. 2024. № 41 (1). С. 6-13.

3. Білявська Ю. В., Білявський В. М. Управління талантами в епоху глобальної нестабільності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент». *2022. № 52. С. 68-74.*

УДК 331.101.3

Вонберг Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Коваленко Н.О.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
Імені Вадима Гетьмана

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Мотивація персоналу була і залишається потужним механізмом забезпечення стабільного розвитку компанії, досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності в цілому. Проте, знаходиться вона під впливом багатьох різноманітних чинників, котрі постійно видозмінюються, впливаючи тим самим і на систему мотивації [1, С.168]. В умовах трансформації соціально-економічних систем перед організаціями з'являються певні виклики, які накладають відбиток й на процеси мотивації персоналу компанії. Окремої уваги наразі потребують існуючи загрози, що можуть знизити залученість персоналу та погіршити результати діяльності.

На наше переконання, переважно грамотна система мотивації в компанії є рушійною силою для досягнення високої продуктивності праці. Згідно з дослідженнями Річарда Райана та Едварда Десі (Self-Determination Theory), ефективна мотивація базується на задоволенні трьох базових потреб: автономії, компетентності та відчуття приналежності. У контексті організацій, коли ці потреби задовольняються, очевидно, працівники демонструють більшу залученість і лояльність до компанії. Разом із тим експерти з Gallup Research підкреслюють, що високий рівень мотивації до продуктивної праці сприяє зниженню плинності кадрів на 25%, зростанню продуктивності на 17% та збільшенню доходів організацій до 21%. Можемо зробити висновок, що мотивація персоналу є не лише інструментом управління, а й стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокового успіху бізнесу.

Вважаємо за потрібне наголосити, що одним із ключових викликів сьогодення є зміна пріоритетів працівників. Згідно з доповіддю McKinsey Global Institute, сучасні працівники все більше цінують баланс між роботою і особистим життям, гнучкість робочого графіку, можливість працювати дистанційно тощо. Це змушує організації адаптувати традиційні мотиваційні стратегії до нових реалій.

Не менш важливим викликом сьогодення стає й швидке впровадження новітніх технологій. Автоматизація та цифровізація різних процесів в кінцевому рахунку призводять до скорочення робочих місць, що викликає певну тривожність серед працівників. Також технологічні інновації висувають нові вимоги до компетенцій працівників, що може викликати навіть професійне вигоряння. Ще один важливий виклик сьогодні - це управління багатонаціональними командами. Різниця в культурних цінностях, очікуваннях і підходах до роботи ускладнює розробку універсальних мотиваційних програм, змушуючи менеджерів враховувати індивідуальні особливості кожного працівника компанії.

Незважаючи на численні виклики та загрози, які постають перед процесом мотивації працівників компанії, на наш погляд, головною загрозою залишається емоційне вигорання. Згідно з дослідженнями Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), понад 30% працівників у світі страждають від хронічного стресу на роботі, що знижує продуктивність і якість виконуваних завдань. Причинами цього є, очевидно, надмірне робоче навантаження, недостатня підтримка керівництва та нечітко визначені завдання.

Крім того, окремою загрозою можна вважати й зниження рівня залученості персоналу. Як зазначає Deloitte Insights, якщо працівники не бачать перспектив розвитку в організації, вони втрачають інтерес до виконання своїх обов'язків, що може призвести до скорочення продуктивності на 20%.

Недостатнє врахування індивідуальних потреб працівників також стає на шляху ефективної мотивації. Дослідження PwC вказує, що універсальні системи заохочення не відповідають сучасним вимогам ринку праці, адже кожен працівник має унікальні мотиваційні чинники, серед яких можуть бути не лише фінансові стимули, а й можливості кар'єрного зростання або визнання їхніх досягнень. Отже, сьогодні для функціонування ефективної мотиваційної складової в системі управління персоналом необхідно впроваджувати перш за все персоналізовані підходи до управління. Регулярне опитування працівників для виявлення їхніх потреб, гнучкі системи компенсацій, акцент на підтримці здорового балансу між роботою та особистим життям є ключовими інструментами у подоланні викликів і загроз.

Нарешті, важливо створювати умови для розвитку персоналу, пропонуючи тренінги, програми підвищення кваліфікації та чіткі кар'єрні траєкторії. Це сприятиме зниженню тривожності серед працівників та підвищенню їхньої задоволеності роботою.

Список використаних джерел:

1. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 167–174.

УДК 658.3+339.1:338.24

Сидоренко О. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Герасименко М. Е.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ HR-БРЕНДИНГУ

Бренд роботодавця – це стратегічний інструмент для залучення, утримання і мотивації висококваліфікованих працівників в сфері управління людським капіталом.

Він демонструє унікальні риси компанії як роботодавця та її конкурентні переваги на ринку праці. Концепція HR-брендингу виникла у 1990-х роках у відповідь на посилення конкуренції за таланти та дефіцит кваліфікованого персоналу і стала одним із основних факторів, що визначають конкурентоспроможність компаній як у сфері управління людським капіталом, так і на товарному ринку.

Бренд роботодавця є міждисциплінарним поняттям, що поєднує елементи брендингу, маркетингу і управління персоналом, розвиток якого відбувся шляхом трансформації традиційного брендингу, орієнтованого на споживачів, у внутрішній брендинг, спрямований на працівників. Це підкреслює важливість створення привабливого іміджу компанії і для клієнтів, і для поточних і потенційних співробітників. Добре продуманий бренд роботодавця визначає весь життєвий цикл співробітника від статусу кандидата до корпоративного амбасадора бренду компанії.

Сильний і розвинений роботодавця - є потужним комунікаційним інструментом, що формує позитивний імідж компанії, поширюючи інформацію про її місію, цінності та очікування від майбутніх співробітників. Він підвищує рівень залученості персоналу, зміцнює корпоративну культуру, сприяє зниженню плинності кадрів й зменшенню витрат на рекрутинг, збільшуючи загальну продуктивність компанії. Дозволяє організації залучати таланти, які поділяють її цінності, сприяючи довготривалому успіху і інноваційному розвитку, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що важливо у створенні стратегічних конкурентних переваг. Тобто, стратегічно підходити до формування та розвитку HR-бренду, - через створення ефективної системи управління персоналом, зміцнення конкурентних позицій компанії та зростання вартості людського капіталу, - означає для компанії використання всіх доступних ресурсів, і найціннішим з них є бренд роботодавця.

У досягненні цих результатів необхідно чітко визначати цілі бренду роботодавця та реалізовувати їх у межах комплексної стратегії HR-брендингу, серед них зокрема:

- зміцнення конкурентних переваг компанії: сильний бренд сприяє підвищенню конкурентоспроможності її, залучаючи і утримуючи висококваліфікованих фахівців;

- підвищення привабливості для потенційних співробітників: створення позитивного іміджу роботодавця допомагає компанії стати більш привабливою для потенційних кандидатів, що полегшує процес формування якісного кадрового резерву**;**

- підвищення рівня задоволеності та лояльності співробітників: розвиток бренду роботодавця сприяє створенню сприятливого робочого середовища, підвищуючи рівень задоволеності та лояльності співробітників, знижуючи плинність кадрів**;**

- покращення фінансових показників компанії: сильний бренд позитивно впливає на фінансові результати компанії, оскільки залучення та утримання кваліфікованих працівників сприяє підвищенню продуктивності та ефективності бізнес-процесів;

- формування позитивного іміджу компанії на ринку: **р**озвиток бренду сприяє зміцненню позицій на ринку, підвищує довіру клієнтів і партнерів, що служить фактором залучення можливостей**,** укріплення партнерства і сталого розвитку компанії.

У досягненні цих цілей і реалізації усіх завдань в рамках комплексної стратегії HR-брендингу, компанія має чітко дотримуватися поетапності процесу формування бренду роботодавця, базуючись на структурно-системному підході, де кожен етап (див. таб. 1) відповідає на ключові питання: кого хочемо залучити, які у нас цінності, яка комунікація з ринком, як оцінюємо ефективність дій. Важливо враховувати, що кожен етап є критичним для формування репутації компанії, що зміцнюватиме її позиції в галузі.

Таблиця 1

Етапи створення стратегії бренду роботодавця

N п/п	**Етапи**	**Основний зміст**
І. Дослідження та підготовка		
1.1	Формулювання цілей і KPI	визначення завдань, які має вирішити бренд роботодавця (залучення персоналу, зниження плинності, утримання ключових фахівців, підвищення репутації тощо).
1.2	Аналіз внутрішнього HR-бренду	дослідження рівня задоволеності працівників, корпоративної культури
1.3.	Дослідження ринку і конкурентів	вивчення пропозицій інших роботодавців, визначення унікальних переваг компанії
1.4	Формування цільової аудиторії	створення портретів бажаних співробітників, виявлення їхніх потреб і очікувань
ІІ. Розробка концепції HR-бренду		
2.1	Створення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP)	формування ключових переваг, які компанія може запропонувати співробітникам
2.2	Формування життєвого циклу працівника	визначення шляхів розвитку співробітників у компанії
2.3	Розробка візуального стилю та комунікацій	розробка логотипу, девізу, tone of voice, оновлення кар'єрного сайту

2.4	Створення комунікаційної стратегії	розробка контенту, визначення каналів просування бренду (соцмережі, сайти вакансій, заходи).
III. Впровадження та розвиток бренду		
3.1	Запуск заходів із формування позитивного іміджу	корпоративні події, навчальні програми, покращення умов праці
3.2	Тестування та оптимізація процесу рекрутингу	перевірка досвіду кандидатів при зверненні до компанії, вдосконалення процесів
3.3	Утримання співробітників	впровадження мотиваційних програм, кар'єрного зростання, залучення до управлінських процесів
IV. Оцінка ефективності та вдосконалення		
4.1	Моніторинг ефективності HR-бренду	оцінка результатів за KPI, опитування працівників і кандидатів
4.2	Коригування стратегії	вдосконалення EVP, оптимізація витрат, адаптація до змін ринку праці

Джерело: сформовано автором.

Отже, формування бренду роботодавця – це безперервний процес, що потребує стратегічного підходу та гнучкості. Компанії, які приділяють увагу розвитку HR-бренду, отримують конкурентні переваги, залучаючи талановитих фахівців і забезпечуючи їхню довгострокову лояльність. Поетапність створення бренду роботодавця забезпечує його ефективність та довгострокову конкурентоспроможність, де визначення цілей бренду - є ключовим етапом у розробці ефективної стратегії, що відповідатиме сучасним викликам ринку праці. Важливим аспектом є постійний моніторинг і коригування стратегії в залежності від змін на ринку і внутрішніх потреб компанії. Таким чином, HR-бренд є не лише інструментом залучення персоналу, а й фактором стабільного розвитку та успіху компанії в цілому, забезпечуючи їй стійку позицію на ринку праці та сприяючи формуванню довіри серед усіх зацікавлених сторін.

Список використаних джерел:

1. Мокіна С.М. Еволюція формування концепції бренду роботодавця // Економіка харчової промисловості. - 2014. - №4 (24). - С. 57- 64.

2.Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни // Галицький економічний вісник. - 2023. - № 6 (85). - С. 155-166. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

3.Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності // Економічний простір. - 2024. - №189. - С.25-29. https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-4.

УДК 331.101.3

Гончар Л. В.,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування,
Яровий Я. К.,
здобувач вищої освіти,
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: МЕТОДИ ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Сучасна теорія менеджменту пропонує широкий інструментарій для оцінки ефективності управління персоналом, поєднуючи теоретичні підходи та практичні рекомендації. Розглядаючи різні підходи до оцінки, важливо враховувати цілі та інтереси основних учасників процесу.

Система оцінки виходить за межі простого вимірювання ефективності і включає глибокий аналіз для досягнення конкретних цілей, що залежать від потреб і стратегічних завдань підприємства. Важливим аспектом є виявлення переваг і недоліків у кадровому менеджменті для коригування стратегії і політики, а також використання оцінок для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування партнерських відносин між різними структурними підрозділами підприємства.

Існують два основних напрямки оцінки системи управління персоналом: оцінка персоналу та оцінка системи управління персоналом. Оцінка персоналу фокусується на аналізі ефективності працівників, їх компетенцій та внеску в досягнення цілей підприємства, що дозволяє розробляти індивідуальні плани розвитку [2]. Оцінка системи управління персоналом зосереджується на ефективності самої системи, аналізуючи структуру, процеси набору, мотивації та навчання для підвищення загальної ефективності [3].

Обидва напрямки доповнюють один одного, сприяючи комплексному підходу до оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві.

Дослідження показують, що в практиці управління персоналом під оцінкою часто мають на увазі оцінку самого персоналу, зокрема його кваліфікації, результатів праці та потенціалу, іноді доповнену оцінкою кадрового діловодства. Однак така оцінка відображає не систему управління персоналом в цілому, а лише конкретний об'єкт управління персоналом на підприємстві. У зв'язку з цим важливо проводити три види оцінки: 1) оцінку персоналу, яка включає аналіз потенціалу, результатів праці та характеристик працівників на різних рівнях; 2) оцінку кадрового діловодства та документації, що перевіряє відповідність вимогам законодавства та внутрішнім нормам організації

документообігу; 3) оцінку ефективності роботи системи управління персоналом, що передбачає аналіз ефективності всіх підсистем у межах комплексної оцінки для забезпечення оптимальної функціональності. Такий комплексний підхід до оцінки дозволяє оцінити ефективність роботи як окремих працівників, так і всієї системи управління персоналом на підприємстві.

Однією з ключових проблем оцінки системи управління персоналом є складність точного кількісного опису різноманітних процесів та об'єктів, які залучені у цей комплексний управлінський вимір на підприємстві.

На даний час науковці пропонують кілька підходів для оцінки системи управління персоналом на підприємстві. Перший підхід — економічний, при якому основну увагу приділяють окремі оцінки економічних показників. Він зосереджений на системі впливу управління персоналом на загальну економічну ефективність і продуктивність підприємства, проте визначення конкретного внеску персоналу в ці результати є складним. Другий підхід фокусується на трудових показниках персоналу, проте їх недостатньо для об'єктивної оцінки ефективності управління персоналом. Третій підхід акцентує соціальну складову, зокрема мотиви індивідуального та соціального характеру працівників, що дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але не враховує їх взаємодію з результатами діяльності підприємства. Четвертий підхід, витратний, оцінює ефективність управління персоналом через рентабельність витрат, пов'язаних з формуванням, використанням та розвитком персоналу.

Варто зазначити, що окрім вказаних, існує багато інших підходів. Очевидно, що їх збалансоване та комплексне застосування дозволяє отримати більш детальну та важливу інформацію для оцінки ефективності управління.

Реалізація цих підходів відбувається за допомогою різних методів оцінки. До найбільш розширених з них можна віднести: бальну оцінку ефективності роботи організації, комплексну оцінку управлінської праці, оцінку за коефіцієнтом трудового внеску. Також застосовуються методи оцінки результатів і процес досягнення результатів, оцінка системи управління через організаційну діагностику, методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий та рейтинговий методи, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки та ін [1].

Отже, ефективна оцінка системи управління персоналом є ключовим інструментом для розвитку підприємства. Використання різних підходів і методів, таких як економічні, соціальні та витратні, дозволяє отримати комплексну картину кадрової політики.

Список використаних джерел:

1. Баценко Л. М.; Шевченко М. А. Ключові показники ефективності управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Вип. 28. 2021. С. 251–257.

2. Левченко О. О. Теоретичні підходи до оцінки управління персоналом організацій. URL: http://publications. ntu. edu. ua/visnyk/52/204_214. pdf.

3. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та суспільство. Вип. 52. 2023. URL: https://surl.li/byiphy

УДК 005.953

Громова О.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій,
Український державний університет залізничного транспорту

ГНУЧКІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЕФЕКТИВНА СТРАТЕГІЯ БІЗНЕСУ МАЙБУТНЬОГО

Гнучкість управління персоналом є однією з найактуальніших стратегій, яка дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до швидких змін на ринку та потреб працівників. Узагальнюючи різні тлумачення терміну «гнучкість управління персоналом», сформульовано його авторське визначення: стратегічний підхід до організації та керівництва трудовими ресурсами, що передбачає адаптацію робочих умов, методів управління та взаємодії з працівниками відповідно до змін ринку, технологій та внутрішніх потреб компанії. У сучасних умовах бізнесу традиційні моделі управління поступово поступаються місцем більш динамічним та персоналізованим підходам, що забезпечує організаціям конкурентну перевагу, сприяє підвищенню продуктивності та залученості працівників, а також формує позитивний імідж роботодавця. Актуальність дослідження даної теми полягає в потребі трансформації традиційної управлінської системи українського бізнесу для подальшого її пристосування до сучасних умов ринку й підвищення ефективності роботи компаній.

Одним із ключових аспектів гнучкого управління персоналом є можливість індивідуалізації робочих умов. Персональні графіки, віддалена робота та можливість самостійного вибору способу виконання завдань сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників, що також дозволяє компаніям залучати таланти з різних регіонів та створювати багатокультурні команди, що особливо важливо в умовах глобалізації.

Технології відіграють ключову роль у впровадженні гнучких підходів до управління персоналом. Використання цифрових платформ для комунікації, управління завданнями та контролю продуктивності дозволяє ефективно координувати робочі процеси незалежно від місця перебування співробітників.

Гнучке управління персоналом включає адаптивні підходи до мотивації співробітників. Під адаптивними підходами до мотивації співробітників мається на увазі система стимулювання працівників, яка змінюється залежно від їхніх індивідуальних потреб, особливостей роботи та зовнішніх умов. Традиційні методи заохочення, такі як фінансові бонуси, поступово доповнюються нематеріальними стимулами, такими як можливості для професійного розвитку, кращий баланс між роботою та особистим життям, а також корпоративна культура, орієнтована на підтримку та розвиток співробітників. Даний підхід сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню лояльності працівників та формуванню продуктивного робочого середовища.

Найбільш значним із викликів гнучкого управління є необхідність зміни менталітету керівників і співробітників. Відходячи від традиційних ієрархічних структур, компанії стикаються з потребою впровадження нових моделей управління, заснованих на довірі, автономії та самовідповідальності. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо навчати менеджерів новим методам контролю та комунікації, що дозволяє ефективно підтримувати командну роботу в умовах гнучкого середовища.

Гнучке управління персоналом вимагає адаптації систем оцінки продуктивності. Під системами оцінки продуктивності мається на увазі комплекс методик і технологій, що використовуються для аналізу ефективності роботи працівників. Вони можуть включати традиційні інструменти (KPI, оцінювання за результатами діяльності) та сучасні підходи, такі як аналітика великих даних, 360-градусний зворотний зв’язок, моніторинг залученості та використання штучного інтелекту для прогнозування продуктивності.

Успішні компанії, що впроваджують гнучкі підходи до управління персоналом, відзначають значне покращення рівня утримання працівників та їхньої залученості. Працівники, які мають можливість впливати на власний робочий процес, демонструють вищий рівень мотивації, творчості та ініціативності, що особливо важливо для галузей, де конкурентоспроможність залежить від інноваційності та швидкості ухвалення рішень.

Важливо зазначити, що гнучке управління персоналом не є універсальним рішенням і потребує індивідуального підходу в кожній компанії.

Організації мають враховувати специфіку своєї діяльності, культуру та потреби працівників, щоб знайти оптимальний баланс між гнучкістю та ефективністю. Деякі компанії можуть впроваджувати часткову гнучкість,

дозволяючи співробітникам працювати віддалено лише певну кількість днів на тиждень, тоді як інші можуть повністю перейти на цифрові моделі співпраці.

Таким чином, перспективи розвитку гнучкого управління персоналом тісно пов’язані з подальшим удосконаленням технологій та еволюцією трудових відносин. Зі зростанням популярності віддаленої роботи, автоматизації процесів та впровадженням штучного інтелекту компанії отримають ще більше можливостей для гнучкого управління персоналом. Майбутнє бізнесу залежить від здатності організацій адаптуватися до змін, використовуючи новітні стратегії управління людськими ресурсами, які не лише підвищують ефективність роботи, а й створюють комфортні умови для кожного працівника.

Список використаних джерел:

1. Jin Chen, Weizi Li. The Relationship between Flexible Human Resource Management and Enterprise Innovation Performance: A Study from Organizational Learning Capability Perspective, URL: https://surl.li/tpovzn .

2. Зеркаль А., Павленко М. Управління персоналом підприємств в умовах кризи: адаптивні моделі та ефективні підходи. Економіка та суспільство. 2024. № 70, URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5422.

3. «Наукові інновації та передові технології» : журнал. 2023. № 14(28) 2023. С. 1324.

УДК 331. 005.95

Данилевич Н.С.,
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Давидюк Т.В.
старший викладач кафедри інформатики та системології,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ

У сучасному світі організації також стикаються з викликами глобалізації та розвитку технологій. У зв'язку з цим, менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу повинні адаптуватися до нових реалій. Розвиток гнучких форм роботи, використання віддалених команд, навички управління віртуальними колективами – це лише часткові відповіді на виклики сучасного бізнесу.

У сучасному підприємницькому середовищі, де конкуренція надзвичайно висока, ефективний менеджмент продуктивності та системи оцінювання

персоналу стають ключовими факторами успіху для будь-якої організації. Організації визнають, що їхні співробітники – це найцінніший ресурс, і тому стратегічне управління їхньою продуктивністю має вирішальне значення для досягнення поставлених цілей.

Важливим аспектом менеджменту продуктивності є встановлення чітких цілей та очікувань. Ключове питання, яке стає перед керівництвом, – це як ефективно сформулювати завдання для кожного співробітника так, щоб вони відображали стратегічні цілі компанії та, в той же час, стимулювали особистий розвиток. Це вимагає від керівників глибокого розуміння бізнес-процесів та вміння диференціювати пріоритети.

Оцінювання персоналу визнається як ключовий інструмент для вимірювання продуктивності та розвитку кадрів. Сучасні методи оцінювання виходять за рамки традиційних річних оглядів та стандартних KPI (ключових показників ефективності). Вони включають 360-градусне оцінювання, методи проектного управління та системи зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє отримати більш повний та об'єктивний огляд професійних навичок та досягнень співробітників [1]. Успішне управління продуктивністю та оцінювання персоналу вимагає не лише ретельного аналізу бізнес-процесів, але й уваги до людей, які є важливим рушійним фактором будь-якої організації.

Однак, насамперед, важливо забезпечити справедливість та прозорість у системі оцінювання. Працівники повинні чітко розуміти критерії, за якими вони оцінюються, і мати можливість висловити свої погляди щодо свого власного розвитку. Важливо враховувати не лише кількісні аспекти продуктивності, а й якість виконання завдань, лідерські якості та потенціал для розвитку [2].

Окрім того, мотивація персоналу тісно пов'язана із системою оцінювання. Організації повинні розробляти програми мотивації, які базуються на конкретних результативних показниках та позитивно впливають на ефективність працівників. Мотивація персоналу є важливою складовою успішності організації. Фінансові стимули, такі як бонусні програми чи опції по акціях, можуть бути ефективними, але важливо також враховувати інші аспекти, такі як визнання досягнень та можливості професійного зростання. Заохочення може бути як матеріальними вигодами, так і нематеріальними: визнанням, можливістю професійного росту, участю в інноваційних проектах тощо. Важливо створити стимули, які відповідають індивідуальним потребам та цінностям співробітників. Створення позитивного робочого середовища та командного духу сприяє зниженню текучості кадрів та підвищує задоволеність працівників своєю роботою.

Ефективне управління продуктивністю та оцінювання персоналу має також враховувати принципи рівності та диверсифікації. Забезпечення рівних

умов для всіх працівників, незалежно від їхньої гендерної належності чи інших особистих характеристик, сприяє формуванню справедливого та дружнього робочого середовища. Диверсифікація команди за компетенціями та досвідом розширює кругозір та сприяє творчому підходу до вирішення завдань.

У світлі сучасних трендів, таких як зростання ролі етичного бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності, управління продуктивністю та оцінювання персоналу також включає в себе аспекти сталого розвитку та збереження навколишнього середовища.

Загалом, менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння як індивідуальних, так і колективних потреб працівників. Використання сучасних методів та стратегій дозволяє підприємствам підтримувати високий рівень ефективності та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Та слід визначити, що ефективний менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу – це не тільки інструмент для досягнення корпоративних цілей, але й ключ до задоволення працівників та забезпечення стійкості організації в умовах змін. Ретельно розроблені стратегії, справедливі системи оцінювання та мотивації сприяють підвищенню ефективності праці та збереженню конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Данилевич Н. С., Поплавська О. М., Олішевська А. В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка». 2018. № 1(51). С. 223–229.

2. Оцінювання персоналу: методи, які повинен знати кожен HR-спеціаліст. URL: https://surl.lu/ytcszq

УДК: 519.866

Дебела І.М.,
кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та
інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНЦЕПЦІЇ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Одним з принципів сучасної теорії економічного управління є концепція ресурсного підходу. Ця концепція базується на тому, що саме унікальні ресурси, які важко відновити, скопіювати або замінити, забезпечують

конкурентоздатність та адаптацію до змін зовнішнього середовища [1]. Концепція ресурсного підходу розглядає людський капітал як один із ключових стратегічних ресурсів, що здатний підтримувати позитивну динаміку та конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Стратегічна цінність людського капіталу є основою створення доданої вартості не лише за рахунок задоволення потреби у висококваліфікованих працівниках, але і за рахунок доходу від інвестиційних вкладень в нього.

Економічна категорія «людський капітал» оцінюється як нематеріальний актив у формі потенційної здатності особи - суб'єкта економічної діяльності створювати цінність для компанії, організацій чи бізнесу за рахунок впровадження нововведень в управлінську та операційну діяльність організації [2].

З іншої сторони, потенційна вартість цього інвестиційного ресурсу - це додаткові капіталовкладення в інноваційний розвиток людського капіталу, обумовлені стратегічною потребою компаній, які прагнуть досягнути конкурентоспроможності в швидко змінних умовах економічного середовища. В силу того, що реалізація інвестицій в людський капітал є довготривалим процесом з неоднозначними результатами, помилка в оцінках його ефективності тягне за собою значні фінансові та репутаційні втрати.

Оцінку потенціалу людського капіталу слід розглядати як процес аналізу та вимірювання можливостей та перспектив об'єкта інвестиційних внесків. У загальному контексті, індикатором потенціалу людського капіталу може бути прогнозна оцінка індексу повернення інвестицій. Але, вказаний індекс доцільно розрахувати для детермінованих грошових потоків - доходів та витрат. Для людського капіталу вимога детермінованості є спрощенням реальності, що тягне за собою грубі помилки та породжує ризики не передбачених втрат ресурсу та зменшення доходу. Кількісно оцінити можна лише деякі критерії такі як витрати на персонал, продуктивність праці, плинність кадрів та ін., що досягається використанням інструментів бізнес-аналітики. Тобто, існуючі методики оцінки ефективності інвестиційних проектів мають бути адаптовані до не матеріальних, якісних показників, стохастичних параметрів, і враховувати багатофакторну природу та варіативну динаміку людського капіталу.

Використання опосередкованих статистичних показників не завжди відображає реальний стан. Рішенням цієї проблеми може бути розробка комплексних індикаторів інтегрального показника потенціалу людського капіталу на основі багатовимірних економетричних моделей, що враховують соціально-економічні та демографічні аспекти. Але економетрична модель, така як багатофакторний регресійний аналіз, знову ж таки, будується на основі структурованої числової інформації, а такі показники як мотивація, креативність,

лідерські якості та здатність до адаптації – суб'єктивні не числові оцінки. Інструментарій обробки суб'єктивних оцінок надає теорія нечітких множин. Теорія нечітких множин більш адекватно відображує якісні характеристики людського капіталу. Отримана таким чином нечітка економетрична багатофакторна модель краще описує потенціал людського капіталу ніж традиційні [3].

Іншим підходом є використання системи показників на основі аналітики великих даних [4], що включає збір, аналіз та обробку неструктурованих даних про професійну діяльність, навчання, здоров'я та трудову мобільність населення (соціальні мережі, месенджери, освітні платформи). Найскладнішою проблемою залишається оцінка динаміки зміни людського капіталу в структурі внутрішніх ресурсів організації, пов'язана з впливом зовнішнього середовища. Ця проблема в розрізі складається з наступних питань [4].

- Яким чином передбачити напрямок зміни зовнішнього середовища (політичний, соціально-економічна стан суспільства)?
- Як детермінувати вплив зовнішнього середовища на стан людського капіталу, як частини внутрішнього ресурсу організації?
- Протягом якого періоду потенціал буде достатнім для забезпечення економічного зростання без додаткових інвестиційних витрат?
- Який розмір інвестицій в розвиток людського капіталу буде економічно доцільним і протягом якого часу?

Людський капітал є основним джерелом та рушійною силою інновацій, продуктивності та стабільного економічного зростання, але його оцінка викликає значні труднощі через багатофакторність, динамічність та не явний характер багатьох складових. Використання сучасних засобів обробки неструктурованих даних дозволить спростити оцінку поточного стану людського капіталу, що є важливим елементом управління внутрішніми ресурсами організації.

Список використаних джерел:

1. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. Економічний простір. 2020. №153. С.75-82.

2. Стойка В. О., Точиліна Ю. Ю. Характеристика основних моделей управління розвитком людського капіталу. Економіка та суспільство. 2023. Вип.50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-65.

3. Дебела І. М. Алгоритм нечітких пріоритетів альтернативних рішень. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. №18. с.262-267.

4. Debela I. Main aspects of the investment potential of human capital. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. №. 22. с. 202–208. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.22.

УДК: 614.2:004

Матукова Г.І.,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Деркач С.О.
здобувач вищої освіти,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

ДИДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Діджиталізація суспільства, сьогодні має комплексну соціокультурну основу. Питанням діджиталізації, різним аспектам і завданням, які постають у зв'язку з нею перед бізнесом, державою та суспільством, присвячено багато досліджень зарубіжних вчених: Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Т. Месенбурга, Н. Негропонте, М. Пората, Д. Тапскотта та інших. Незважаючи на те, що діджиталізація лише розвивається Україні, процеси, пов'язані з нею, активно обговорюються на конференціях та ЗМІ. Різним аспектам дослідження діджиталізації присвячені праці вітчизняних фахівців: Т. Батракової, О. Грибіненко, О. Гудзь, А. Гуренко, М. Дубини, Г. Жосан, Л. Кіт, О. Козлянченко, С. Коляденко, С. Король, Л. Лазебник, С. Легомінової, Т. Лазоренко, Л. Лігоненко, І. Малика, М. Устенко, А. Шемети та ін.

В Україні, процес розвитку цифровізації та діджиталізації відбувається поступово, і має позитивну динаміку. Визначення поняття «діджиталізація» трактується науковцями як процес збільшення використання цифрових технологій, переведення інформації в цифровий формат, залучення штучного інтелекту для обробки інформації та переосмислення бізнесом використання технологій для оптимізації процесів з метою покращення обслуговування клієнтів і підвищення взаємодії працівників у бізнес-середовищі. Дослідники визначають поняття «діджиталізація» як способи приведення будь-якого різновиду інформації в цифрову форму [1], або «процес, пов'язаний із тенденцією приведення в електронний вигляд різноманітних видів інформації, що використовується людиною» [2].

До перспективних напрямів діджиталізації в Україні можна віднести: діджитал маркетинг освіта; культура; державні послуги; медицина. Діджитал маркетинг розвивається в Україні стрімко, у останні роки, зникли канали зв'язку з клієнтами, пов'язані з «живими» заходами, а у компаній, що опанували B2B, виникли проблеми з комунікаціями. Бізнес, що не приділяв уваги соціальним мережам, був змушений активно перейти у віртуальний світ для просування своєї продукції чи послуг: запустити сторінку у Facebook, зайнятися соціальним

маркетингом та SEO-оптимізацією, довелось активно залучати інфлюенсерів. Швидка адаптація до нових викликів змогла допомогти бізнесу, що був напряму залежним від прямого контакту з клієнтами, та відкрила нові канали для побудови взаємодії через соціальні мережі та медіа. нові виклики, пов'язані з пандемією. Також сьогодні, одночасно сфера освіти почала активно трансформуватися. МОН України пропонувало стратегію для подальшого розвитку освіти, а саме – підготувало та запропонувало проєкт Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 р., що передбачав комплексну цифрову трансформацію даної сфери. Дана концепція також відповідає головним засадам реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку.

Сьогодні, основними пріоритетними завданнями у сфері освіти є: розвиток інформаційно-цифрової грамотності педагогічних працівників; забезпечення учасників освітнього процесу доступом до високоякісних цифрових ресурсів; остаточне затвердження Концепції цифрової трансформації освіти та науки України; повне оновлення Єдиної державної електронної бази з питань освіти; запуск онлайн-ресурсу для взаємодії учасників інноваційного процесу («Наука та бізнес») тощо. Діджиталізація сфери культури, сьогодні реалізовується через застосування цифрових технологій для створення різних культурних продуктів: 3D-зйомки, 3D-турів; а також при 3D-обробці, 3D-моделюванні та інших [3]. Процес діджиталізації сфери культури в Україні обговорюється уже довгий час, але реальні кроки почали робитися лише недавно, адже довгий час на державному рівні не було усвідомлення щодо важливості даного напрямку. Головним потужним механізмом змін виступає Український культурний фонд (УКФ). Діджиталізація є однією з основних наскрізних напрямків більшості проєктів, що підтримуються цією інституцією. Впровадження діджиталізації в культурі може відбуватися за допомогою різноманітних технологій. Нова цифрова культура поступово проникає в методи комунікації аудиторії, починають використовувати мобільні застосунки доповненої реальності, аудіогіди (медична логістика, використання телемедицини), віртуальні моделі та багато інших технологій. Відбувається зростання взаємодії закладів охорони здоров'я з аудиторією через соцмережі.

Однак під час цифрової трансформації та діджиталізації виникає кілька проблем, які не вирішуються нинішніми методами управління. До них належать проблеми з безпекою даних, обладнанням, яке використовується для цифрових мереж, і рішення, прийняті щодо уніфікованої цифрової інфраструктури. Riverbed Technology провела глобальне опитування, щоб визначити, як оцифровка впливає на дев'ять різних країн. Серед цих країн Бразилія, Китай, Німеччина, Великобританія, Індія, Сінгапур, США та Франція. Понад 95 %

респондентів із цих країн повідомили, що не можуть реалізувати цифрову трансформацію у своїх бізнес-процесах. Це порівняли з темпами цифрових змін в Україні, де вони відбувалися не так стрімко. Цифрова трансформація стикається зі значними перешкодами. Найпомітніше те, що застаріла інфраструктура обмежує прогрес на цьому шляху. Крім того, обмежені бюджети та відсутність прозорості в цифровій роботі ускладнюють подальший прогрес. Ще одним викликом є низька кваліфікація працівників і низька зацікавленість службовців цифровими ініціативами [4].

Діджиталізація в закладах країни може спряти ефективності і якості послуг, але необхідним напрямом з боку держави є певне фінансування, підвищення рівня кваліфікації працівників в новітніх цифрових технологіях, створення при необхідності аудіовізуальних матеріалів, створення застосунків для смартфонів тощо. Реалізація вищезазначених напрямів роботи по діджиталізації сприятиме підвищенню якості послуг та їх комплексності, інноваційності та сучасному, творчому підходу. Заклади, що надають медичні послуги, сьогодні розвиваються в умовах сучасних викликів, швидко адаптуються до нових бізнес-процесів, що забезпечує стійкість компаній і підвищує рівень їх успіху.

Розвитку діджиталізації закладу сприятимуть впровадження нових зручних онлайн-сервісів для обслуговування споживачів, підготовка відповідних кадрів та оптимізація бізнес-процесів з логістики надання послуг. Щоб підвищити конкурентоспроможність медичних послуг, потрібно використовувати усі наявні можливості для діджиталізації в усіх її можливих формах (освіти майбутніх медичних працівників, сфери маркетингу, технології комунікації). Цифрові технології створюють кілька конкурентних переваг для бізнесу: високий рівень конкурентоспроможності; економія фінансових і природних ресурсів; оптимізовану роботу масиву; лояльність клієнтів; формування корпоративного іміджу тощо.

Список використаних джерел:

1. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. Modern Economics. 2019. № 18. С. 67–73

2. Халапсис А. В. Глобалізація и метрика історії. URL: http://halapsis.net/globalizatsiya-i-metrika-istorii

3. Часті питання // Український культурний фонд. URL: https://ucf.in.ua/faq

4. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. URL: https://surl.li/jtxrlx

УДК 005.953

Дмитрук С.М.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Бухал В.В.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні технології автоматизації процесу добору персоналу надають рекрутерам численні можливості для підвищення ефективності їх роботи. Саме завдяки відкритим digital-можливостям знаходять найкращих фахівців, які відбудовують прогресивну країну [1].

Означене вище й пояснює, чому багато високоефективних компаній активно інвестують у цифрові технології. На нашу думку, цифровізація HR-процесів в компанії має на меті вдосконалення процедури добору персоналу, зберігаючи при цьому цінність досвіду кандидата та підвищуючи конкурентоспроможність компанії.

Аналіз досліджень в царині обраної проблематики дозволяє нам зупинитися на певних аспектах. Перш за все підкреслимо, що штучний інтелект (ШІ), який активно застосовується рекрутерами для покращення процесів рекрутингу, вже зараз широко використовується саме для автоматизації цих процесів. Існують різні інструменти ШІ, які автоматично шукають кандидатів та створюють великі бази даних. Разом із тим з переходом на дистанційну роботу, традиційні інтерв’ю змінилися на відеоінтерв’ю, а аналіз поведінки кандидатів став важливою частиною співбесіди. І тут нові можливості є незамінними, адже ШІ може сканувати вирази обличчя кандидатів, що дозволяє оцінювати їхні особистісні характеристики. Наголошуємо також, що для автоматизації процесу добору останнім часом саме чат-боти стають все популярнішими, забезпечуючи безперервну взаємодію з кандидатами через текстові чати 24/7. Вони можуть бути інтегровані з іншими сервісами та програмними продуктами, що дозволяє автоматизувати багато завдань, таких як планування співбесід та обробка даних [2].

Ще пандемія COVID-19 підвищила важливість віртуальних співбесід, і в умовах поширення віддаленої роботи індустрія рекрутингу значно більше залежить від відеоінтерв'ю, навіть якщо ці інструменти були розроблені для відеоконференцій. Вони використовуються для проведення співбесід через

платформи, такі як Hangouts, Zoom, GoToMeeting. Водночас цифрові платформи для співбесід, як-от Harqen, дають змогу продовжувати рекрутингову діяльність, залучати та оцінювати кандидатів. Сучасне рекрутингове програмне забезпечення адаптується до нових реалій, успішно застосовуючись для ділових переговорів, відеозустрічей, чатів та планування подій.

Варто наголосити, що при виборі HRM-системи саме на зручність і надійність програмного забезпечення компанії найбільше звертають уваги. Очевидно, що і вартість відіграє не останню роль. Розподіляючи бюджети на цифрові технології, компанії повинні враховувати їхню рентабельність і доцільність. Завдяки впровадженню таких технологій організації можуть повністю автоматизувати процес обробки та перевірки резюме, що значно зменшує час, необхідний для рекрутингу.

Висновки щодо тенденцій цифровізації рекрутингу в Україні та світі у 2025 році, а також розвитку й використання цифрових технологій у сфері добору персоналу, підтверджують важливість вивчення сучасних цифрових рішень з урахуванням усіх актуальних аспектів і факторів. Сьогодні дедалі більше компаній впроваджують цифрові методи рекрутингу, і цей процес переважно відбувається за допомогою новітніх технологій.

Застосування інноваційних цифрових рішень, таких як штучний інтелект, чат-боти, гейміфікація, а також доповнена та віртуальна реальність, у поєднанні з дистанційним добором кандидатів, дозволяють зовсім по-іншому поглянути на процес залучення компетентних спеціалістів і значно підвищують ефективність всього процесу рекрутингу персоналу [3].

Список використаних джерел:

1.Вонберг Т.В., Головко А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 313-318. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318.

2. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34.

3. Вонберг Т.В., Головко А.А. Тенденції розвитку рекрутингу персоналу через призму диджитал-інновацій. Інфраструктура ринку. 2020. №45. С. 79-82. URL: https://doi.org/10.32843/infrastruct45-13.

УДК 005.963:659.127.8

Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор,
Добринчук А.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТАЛАНТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці людський капітал перетворився на стратегічну перевагу, що забезпечує компаніям фінансову результативність. Для залучення кваліфікованих фахівців та утримання персоналу компанії активно формують сильний бренд роботодавця. У кризових ситуаціях, зокрема під час війни, значення бренду роботодавця зростає, оскільки ринок праці звужується, а конкуренція за таланти загострюється.

Бренд роботодавця розглядається як «сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, які надає працівникам їхній роботодавець і які вирізняють організацію на ринку праці» [5, с. 187]. Такий бренд сприяє ефективному позиціонуванню компанії, комунікації цінностей для потенційних кандидатів і зміцненню внутрішнього іміджу серед діючих співробітників [4]. У стабільних умовах роботодавці використовують інструменти брендингу для підвищення привабливості на ринку, однак в умовах воєнного стану бренд роботодавця часто стає основним механізмом залучення персоналу, особливо коли традиційні канали рекрутингу втрачають ефективність.

Підприємства, які діють в умовах війни, стикаються з безпрецедентними викликами в управлінні людськими ресурсами: фізичною небезпекою, високим рівнем стресу, переміщенням працівників. Згідно з даними НБУ, у І кварталі 2024 року 38 % підприємств повідомили про дефіцит кадрів, що на 12 % вище порівняно з аналогічним періодом 2022 року [1]. При цьому змінилися і причини: якщо у період пандемії ключовим бар’єром була відсутність гнучких форматів праці, то у воєнний час — мобілізація (44 %) та міграція (24 %) [1]. Це суттєво трансформує сприйняття гарантій зайнятості, перспектив розвитку кар’єри та критерії оцінки привабливості роботодавця.

З метою підвищення привабливості бренду роботодавця важливо враховувати чинники, що мають вирішальне значення для кандидатів [6]. Амблер і Барроу першими класифікували ці чинники на функціональні (можливості розвитку), економічні (оплата праці) та психологічні (відчуття причетності, сенсу) [4]. Пізніше Лівенс і Хайхаус запропонували поділ на

функціональні та символічні атрибути, де перші відображають об'єктивні характеристики (заробітна плата, пільги), а другі — репутацію, організаційну культуру, цінності [7]. В умовах воєнної нестабільності символічні атрибути набувають ще більшої ваги — кандидати цінують безпеку, стійкість та соціальну відповідальність. До традиційних чинників додаються нові вимоги, які формують конкурентоспроможність компанії. У табл. 1 наведено атрибути, що визначають вибір роботодавця в умовах війни.

Таблиця 1

Атрибути привабливості бренду роботодавця

Функціональні атрибути	Символічні атрибути
• Безпека та фізичний захист співробітників (наявність укриття, можливість релокації тощо). • Соціальний захист і підтримка (медичне страхування, компенсації у разі травм, втрат чи переїзду через війну, адресна допомога працівникам-військовим та їхнім родинам). • Гібридний або дистанційний формат роботи. • Психологічна підтримка. • Можливості кар'єрного зростання та навчання. • Економічна стабільність і конкурентна оплата праці.	• Репутація соціально відповідальної компанії (активна підтримка армії та гуманітарна допомога, волонтерські ініціативи, можливості працевлаштування для ветеранів тощо). • Сильна корпоративна культура, єдність і солідарність. • Значущість діяльності та соціальна місія компанії. • Чітка й прозора комунікація з боку керівництва

Суттєво зросла роль корпоративної соціальної відповідальності (CSR): допомога армії, підтримка працівників-військовослужбовців, волонтерські ініціативи. Так, у 2025 році 72 % компаній підтримують працівників, які проходять службу у лавах ЗСУ, що на 26 % більше порівняно з 2022 роком, а частка компаній, що підтримують армію, зросла з 48 % до 56 % [2]. Водночас важливими стали гнучкість, наявність укриттів, медичне страхування, ефективна кризова комунікація, політики щодо ветеранів, доступ до навчання й розвитку[3].

Кандидати також звертають увагу на наявність укриттів та медичного страхування, чіткі кризові комунікації, позицію компанії, політики щодо ветеранів, можливості навчання та розвитку. Усі ці аспекти визначають не лише вибір роботодавця кандидатами, а й рейтинг компаній у професійних спільнотах, зокрема в щорічних оглядах DOU, Forbes тощо, що підтверджує їхню стратегічну значущість.

Отже, в умовах нестабільності бренд роботодавця набуває статусу ключового стратегічного ресурсу для залучення та утримання персоналу. Війна суттєво змінює очікування кандидатів, зміщуючи акценти з виключно функціональних аспектів роботи до символічних атрибутів. У такому контексті

конкурентоспроможність роботодавця визначається здатністю не лише гарантувати матеріальні вигоди, а й демонструвати соціальну відповідальність, людяність і стійкість. Тому компаніям варто адаптувати свої брендові стратегії, розширяючи їх фокус і включаючи як функціональні, так і емоційні складові.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Інфляційний звіт, квітень 2024 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2024-roku.

2. European Business Association. URL: https://eba.com.ua/try-chverti-opytanyh-kompanij-eva-pratsyuvatymut-v-ukrayini-nezalezhno-vid-tryvalosti-vijny/

3. Дистанційна робота vs. Офіс: чому роботодавцям важко знайти кандидатів, а шукачам роботу. Work.ua – сайт пошуку роботи №1 в Україні. URL: https://www.work.ua/en/articles/analytics/3429/.

4. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. 2004. Vol. 9, no. 5. P. 501–517.

5. Ambler T., Barrow S. The employer brand. Journal of Brand Management. 1996. Vol. 4, no. 3. P. 185–206

6. Berthon P., Ewing M., Hah L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising. 2005. Vol. 24, no. 2. P. 151–172.

7. Lievens F., Highhouse S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology. 2003. Vol. 56, no. 1. P. 75–102.

УДК 331.108:005.94:004.8:658.3:004.9

Заславський С. Є.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

GAMIFICATION, VR/AR ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У HRM ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГІБРИДНОМУ РОБОЧОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Гібридне робоче середовище (ГРС), де працівники поєднують віддалену та офісну роботу, стало нормою для багатьох промислових компаній після пандемії COVID-19. Це середовище створює нові виклики для HRM, особливо в галузях, де потрібна висока координація, технічні навички та безпека, зокрема, виробництво, енергетика та логістика. Промислові компанії, які переходять до функціонування в ГРС, стикаються з низкою викликів у сфері управління

людськими ресурсами (HRM), які включають низький рівень залученості працівників, проблеми з комунікацією, необхідність адаптації методів оцінки продуктивності та перегляд програм навчання та розвитку та повинні активно вирішувати ці проблеми. Залучення працівників можна покращити через інноваційні підходи, такі як гейміфікація, а комунікацію – через інтеграцію єдиних платформ. Оцінка продуктивності потребує перегляду метрик, а навчання – впровадження VR/AR технологій. Ці заходи допоможуть створити більш адаптивну, залучену та продуктивну робочу силу, враховуючи специфіку промислових галузей.

Розвиток цифрових технологій, таких як гейміфікація (gamification), віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR) й штучний інтелект (AI), докорінно змінюють підходи до управління людськими ресурсами (HRM). В умовах ГРС ці технології стають критично важливими для підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств.

Гейміфікація через впровадження ігрових механізмів у виробничі процеси є ефективним інструментом підвищення мотивації та продуктивності працівників, дозволяє їм швидше адаптуватися до нових умов роботи, підвищує рівень зацікавленості у виконанні завдань та стимулює досягнення ключових показників ефективності. Дослідження показують, що гейміфікація, яка включає елементи ігор у навчанні, може значно покращити результати безпеки на робочому місці. Зокрема, кейс компанії Pep Boys демонструє, що після впровадження гейміфікованого навчання з безпеки інциденти та претензії зменшилися на понад 45% [1]. Дослідження P. Vardarlier [2] підтверджують, що застосування елементів гри у навчанні та оцінці персоналу може збільшити рівень залученості працівників на 30–40% та знизити плинність кадрів. У промисловому секторі гейміфікація використовується для підготовки операторів складного обладнання, оцінки навичок персоналу та мотивації до підвищення кваліфікації. Так, D. M. Küpper, K. Klein та F. Völckner відзначають позитивний вплив ігрофікації на формування бренду роботодавця та розвиток корпоративної культури [3].

Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) мають значний потенціал у промисловому HRM дозволяючи створювати реалістичні навчальні середовища для моделювання виробничих процесів та відпрацювання критичних ситуацій без ризику для життя і здоров'я працівників. Досвід компаній Ford та Boeing підтверджує ефективність використання VR-тренінгів для навчання інженерів та механіків, що дозволило зменшити кількість помилок на виробництві на 40% [4].

Штучний інтелект (AI) у HRM промислових підприємств відіграє важливу роль у процесах рекрутингу, оцінки персоналу та персоналізації навчальних

програм. Алгоритми AI можуть аналізувати компетенції кандидатів, прогнозувати їхню ефективність і рівень відповідності корпоративним цінностям. Як показує дослідження Mohanty & Christopher [5], використання AI у підборі персоналу дозволяє скоротити витрати на рекрутинг на 20-25% та підвищити точність прогнозування успішності найманого працівника. На рівні управління персоналом AI застосовується для аналізу продуктивності працівників та виявлення чинників вигорання.

Отже, інтеграція гейміфікації, VR/AR та штучного інтелекту в HRM промислових підприємств сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, адаптації до гібридного робочого середовища та створенню інноваційної корпоративної культури. Використання цих технологій дозволяє оптимізувати процеси навчання, оцінки, мотивації та управління продуктивністю, що стає критичним чинником успіху в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел:

1. The Gamification of Retail Safety and Loss Prevention Training : Learning Solutions. The Learning Guild. URL: https://surl.li/ycdaap

2. Vardarlier, P. (2021). Gamification in human resources management: An agenda suggestion for gamification in HRM. Research Journal of Business and Management. *URL: http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1402*

3. Küpper, D. M., Klein, K., Völckner, F. (2021). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. Human Resource Management Review. *URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482219301573*

4. Silic, M., Marzi, G., Caputo, A. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. Human Resource *Management Journal. URL: https://surl.li/gwqxjt*

5. Mohanty, S., Christopher B. P. (2024). The Role of Gamification Research in Human Resource Management: A PRISMA Analysis and Future Research Direction. SAGE Open. URL: https://surl.li/jaqnbx

УДК 005.936.3/.96

Іващенко А.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Бурбело Н.О.,***
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Впродовж останніх років український бізнес функціонує в умовах нестабільності, часто стикаючись із проблемами нестачі кваліфікованого персоналу, високої плинності кадрів та низької вмотивованості працівників. Вказані чинники безпосередньо впливають на стійкість внутрішнього середовища підприємства, що зумовлює необхідність впровадження ефективних механізмів мотивації працівників задля зміцнення стійкості підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Український вчений-економіст Колот А.М. трактує поняття «мотивація персоналу» як «сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації» [1]. Відповідно, ефективну систему мотивації персоналу можна розглядати як таку, що сприяє забезпеченню балансу між інтересами працівників та стратегічними цілями компанії. Така система має враховувати як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, компенсації), так і нематеріальні (комфортні умови праці, можливість кар'єрного зростання, корпоративні заходи). Оптимальне поєднання таких елементів дозволяє підприємствам досягати наступних цілей:

– підвищення якості виконання завдань працівниками;

– збільшення продуктивності праці окремих працівників, підрозділів і компанії в цілому;

– підвищення зацікавленості персоналу у розвитку компанії і досягненні її цілей;

– формування позитивної атмосфери в колективі та розвиток сприятливої корпоративної культури;

– підвищення лояльності і відповідальності персоналу;

– забезпечення професійного зростання й зниження плинності кадрів. [2]

Підвищення мотивації працівників є одним із ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Це пояснюється тим, що мотивовані співробітники демонструють вищий рівень залученості до робочого

процесу, ініціативність в роботі та прагнення до досягнення корпоративних цілей. Ефективна система мотивації сприяє професійному зростанню працівників, задоволенню їх потреб і досягненню зазначених цілей, внаслідок чого зміцнюється стійкість підприємства, підвищується його загальна ефективність, зростає прибутковість та покращується репутація. Зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та його системою мотивації полягає в тому, що високий рівень залученості та задоволеності працівників створює умови для інноваційного розвитку, підвищення якості продукції та сервісу, а також зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів. Впровадження ефективних механізмів мотивації дозволяє компанії не лише утримувати цінних фахівців, а й залучати нові таланти, що забезпечує стабільне зростання та конкурентні переваги [1].

Кожне підприємство має сформувати найбільш ефективну систему мотивації персоналу відповідно до специфіки своєї діяльності та фінансових можливостей. Для формування такої системи необхідно:

1. Визначити основні проблеми, які виникають внаслідок низької мотивації працівників, наприклад, висока плинність кадрів чи низька продуктивність праці.
2. Провести соціальну діагностику персоналу, дослідивши їх психологічний стан, взаємовідносини в колективі, відповідність їх діяльності вимогам та професійним стандартам, індивідуальну та колективну продуктивність праці, за допомогою анкет, інтерв'ю, тестів, тайм-картам тощо.
3. Розробити механізми підвищення мотивації працівників на основі отриманих даних, обрати найбільш доцільні фінансові та нефінансові стимули.
4. Розрахувати фінансові витрати на впровадження нової системи мотивації персоналу.
5. Проінформувати працівників про нововведення у системі заохочень, їх особливостей та переваг.
6. Протестувати та запустити нову систему мотивації персоналу, оцінити її ефективність шляхом аналізу кількісних та якісних показників. [1, 2]

Система стимулювання працівників має бути не лише ефективною, а й зрозумілою для працівників задля швидкого впровадження та отримання результатів, а також налагодженою для забезпечення справедливості й прозорості. [1]

Позитивним результатом впровадження ефективної системи мотивації працівників є усунення основних проблем, спричинених низькою мотивацією персоналу, а також підвищення загальної ефективності діяльності компанії, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечує стійкість в умовах динамічного розвитку ринку. Ефективна система мотивації має бути

збалансованою, повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, враховувати як особисті цілі працівників, так і стратегічні цілі компанії, а також забезпечувати справедливе заохочення за досягнуті результати.

Таким чином, впровадження ефективної системи мотивації працівників є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності компанії.

Список використаних джерел:

1. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08.

2. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу. "АГРОКЕБЕТИ". URL: https://surl.li/fvgwpf.

УДК 005.95:004.77

Ковшова І. О.,
доктор економічних наук, професор,
Канєвська К. О.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ВІДДАЛЕНОЇ РОБОТИ КРЕАТИВНИХ КОМАНД МЕДІЙНИХ КОМПАНІЙ

Конвергенція цифрових технологій та кризові явища, такі як пандемія COVID-19 та війна в Україні, докорінно трансформували не тільки способи створення та споживання контенту, а й сам підхід до організації творчої праці в медійних компаніях, що характеризується підвищеною гнучкістю та адаптивністю. Вплив кризових ситуацій зумовив швидку реконфігурацію організаційної структури, бізнес-процесів та прискорив перехід багатьох компаній чи їх структурних підрозділів до повністю дистанційного (віддаленого) чи гібридного формату організації роботи [1.a.i.2].

Найбільша частка співробітників, які працюють переважно дистанційно, зосереджена в технологічних галузях (67%). Серед інших сфер також спостерігається динаміка переходу до віддаленого формату роботи. У 2023 р. частка співробітників, які працюють поза офісом становила 28%, що на 8% більше ніж у 2020 р. Понад 70% найманих працівників у 2022 р. надавали перевагу повністю або частково віддаленій роботі і більше 20% роботодавців відзначали критичну необхідність переходу на дистанційну роботу внаслідок небажання та опору співробітників повернутися до реальних офісів [1.a.i.4].

У цьому контексті особливої актуальності набуває пошук інноваційних методів організації віддаленої роботи креативних команд медійних компаній, зокрема дизайн та промо підрозділів, які відіграють ключову роль у створенні візуальної ідентичності медіапродуктів, конкурентоспроможності компаній та досягненні цілей в умовах трансформації медіасектору.

Термін «інноваційні методи організації роботи» охоплює широкий спектр підходів, технологій та практик, спрямованих на підвищення ефективності керування креативними процесами. Станом на зараз, дослідники виділяють три категорії цифрових інструментів, які стали незамінними для дистанційних дизайн-команд:

– Платформи для синхронного дизайну, хмарні середовища з доступністю історії змін та рішень для всіх учасників команди (Figma, пакет Adobe Creative Cloud), а також інтегрована екосистема для прозорої комунікації та синхронізації роботи віддалених працівників (екосистема Microsoft).

– Інструменти для візуальної колаборації, тобто «інтерактивні онлайн-дошки», які стали цифровими аналогами фізичних просторів для брейнштормінгу та обміну ідеями, дизайн-мислення та візуального планування (Miro, Mural, Google Jamboard, FigJam, Conceptboard та ін.). Ці платформи мають вбудовані шаблони для Agile-методологій, Mind Maps, KANBAN-дошок, передбачають інтеграцію з інструментами для управління проєктами, комунікації та дизайну (Jira, Slack, Notion, Figma, Microsoft Planner і Microsoft Lists), надають можливість спільного редагування у реальному часі.

– Хмарні системи управління цифровими активами – Digital Asset Management (Adobe Creative Cloud, Brandfolder, пакет Microsoft SharePoint і OneDrive, Libraries) [1.a.i.4]. Ці платформи полегшують процес організації контенту всіх бренд-ресурсів (логотипи, відео, презентації, гайдлайни), забезпечують пошук та фільтрацію медіафайлів за тегами, вможливлюють контроль доступу до файлів (редагування, перегляд тощо).

Технології штучного інтелекту та автоматизації трансформують організацію креативними процесами в медіаіндустрії. Дослідник Браун Т. зазначає, що «штучний інтелект (ШІ) стає творчим партнером дизайнерів, розширюючи їх можливості через автоматизацію рутинних аспектів роботи та генерацію альтернативних рішень» [0] і прогнозує, що майбутнє креативних процесів лежить у «гібридному дизайні», де людська креативність поєднується з можливостями ШІ для досягнення результатів, недоступних для кожного підходу окремо.

Аналіз тенденцій вказує на такі напрями розвитку інструментів для допомоги в організації віддаленої роботи креативних команд медійних

компаній: 1) VR/AR співпраця: віртуальні простори для більш імерсивної взаємодії дизайн-команд [1.a.i.3]; 2) Розширені аналітичні можливості: поглиблене вимірювання ефективності креативних процесів через інтеграцію з інструментами бізнес-аналітики; 3) Штучний інтелект: автоматизація рутинних аспектів дизайну та розширення креативних можливостей (генеративні ШІ для створення зображень, текстових ефектів, векторів Microsoft Designer чи Adobe Firefly; інструменти для автоматизації дизайну та UX/UI-прототипування Figma AI; платформа для відеомонтажу та анімації Runway ML; копірайтингова платформа ШІ для маркетингу Jasper AI; інструмент для автоматичного покращення якості голосу та видалення шумів Adobe Podcast AI; генеративний ШІ для створення оригінальної музики AIVA (AI Composer); генератори голосу на основі ШІ (ElevenLabs, Murf AI, Speechify та інші).

Список використаних джерел:

1. Браун, Т. (2020). Дизайн-мислення в цифрову епоху. Harvard Business Review, 98(5), 84–92.

2. Бурбело, Н. О., & Ковшова, І. О. (2024). Основні засади формування FHWS-моделей управління консалтинговими компаніями. Інноваційна економіка, (3), 28–35.

3. Василик, М., & Ковшова, І. (2021). Застосування маркетингових інструментів віртуальної та доповненої реальності для модифікації поведінки споживачів. Науковий вісник УЖНУ, (36), 40–46.

4. Microsoft. (n.d.). Microsoft SharePoint: Колаборативна платформа для спільної роботи та управління контентом. https://surli.cc/pzlddu

5. Sherif, A. (2024). Work from home: Remote & hybrid work – statistics & facts [Робота з дому: віддалена та гібридна робота – статистика та факти]. Statista. https://surl.lu/lhybhw

УДК 331.108

Климова Л.І.,
асистент кафедри туристичного та готельного бізнесу
Супрун Д.Г.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі

БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ

В умовах висококонкурентного ринку праці, де боротьба за таланти є безперервною, здатність компанії залучати та утримувати кваліфікованих співробітників є запорукою її успіху. Традиційні методи часто недостатні, адже

сучасні кандидати оцінюють не лише зарплату, а й загальний досвід роботи та репутацію роботодавця. Сильний та автентичний бренд роботодавця приваблює найкращих фахівців, формуючи позитивне сприйняття компанії як бажаного місця роботи, транслюючи її цінності, культуру та можливості.

Бренд роботодавця означає ідентифікацію компанією свого іміджу у свідомості працівників та потенційних кандидатів, що відображає її цінності, місія та культура. Брендинг роботодавця – це процес створення та розвитку стратегії бренду роботодавця, коли компанія активно працює над створенням унікального бренду та використовує його для залучення талановитих працівників і підвищення лояльності працівників, які працюють довго [1]

Концепція формування бренду роботодавця – це стратегічний підхід та планове обґрунтування процесу створення та утвердження позитивного іміджу компанії як привабливого місця для працевлаштування. Ця концепція охоплює ключові аспекти, від яких залежить сприйняття компанії співробітниками та потенційними працівниками [2].

Способами формування бренду роботодавця виступають: корпоративна культура, цілі компанії, цінності, офіційна інформація, особливості мотивації, стиль менеджменту. Завданням брендингу роботодавця є переклад вже наявної системи цінностей в ту форму, яка мала б сенс і була б актуальна для співробітників саме цієї компанії [3].

Бренд роботодавця можливо ідентифікувати наступними факторами:

– економічні (оплата праці, соціальний пакет, гарантія зайнятості);

– психологічні (корпоративна культура, психологічний клімат, справедливість в оцінці роботи співробітників з боку керівництва, внутрішній імідж);

– функціональні (зміст роботи, кар’єрний ріст, можливість навчання);

– організаційні (історія компанії, позиціонування на ринку, пізнаваність товарних брендів) [4].

Ефективний бренд роботодавця приносить компанії цілу низку позитивних результатів. По-перше, хороший бренд роботодавця приваблює висококваліфікованих кандидатів, які поділяють цінності та культуру компанії. Він слугує магнітом для талантів, знижуючи витрати на підбір персоналу та забезпечуючи резерв кваліфікованих кандидатів. По-друге, сильний бренд роботодавця сприяє формуванню почуття приналежності та гордості серед працівників. Коли люди резонують з брендом, вони з більшою ймовірністю залишатимуться відданими та сприятимуть успіху організації. По-третє, позитивний бренд роботодавця робить її більш привабливою для потенційних кандидатів. Тобто, маючи два однакових офери на роботу, кандидат більш

вірогідно прийме рішення на користь тієї, що активно піклується про своїх співробітників [5].

Отже, для ефективного залучення та утримання талантів, компаніям необхідно:

– забезпечити конкурентний рівень оплати праці та соціальний пакет, що відповідає очікуванням висококваліфікованих фахівців;

– створити сприятливий психологічний клімат та розвивати позитивну корпоративну культуру, де цінуються внесок кожного співробітника та заохочується професійний розвиток;

– надати реальні можливості для професійного та кар'єрного зростання, розробити чіткі кар’єрні траєкторії та забезпечити доступ до якісного навчання.

– підтримувати сильний зовнішній імідж компанії, демонструючи її успішність, стабільність та інноваційність;

– забезпечити справедливу систему оцінки роботи, яка б відображала реальний внесок талановитих співробітників у досягнення цілей компанії.

Отже, інтегрований підхід до формування бренду роботодавця, який враховує всі зазначені елементи та фактори, з особливим акцентом на потреби та очікування талановитих фахівців, дозволить компаніям стати роботодавцем першого вибору та забезпечити себе кваліфікованими кадрами для досягнення стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Завідна Л., Миколайчук І. Концепція формування та розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. Галицький економічний вісник. 2023. № 6 (85). С. 155-166.

2. Вонберг Т., Дмитрук С., Зубова Ю. Бренд роботодавця: процес формування та дослідження ефективності. Економічний простір. 2024. Вип. 189. С. 25-29. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1376

3. Гонтарева І. В., Тимошенко К. А. Методичний підхід до аналізу бренда роботодавця на прикладі IT-компаній. Соціальна економіка. 2019. Вип. 58. С. 59-69.

4. Фірсова С. Г., Кожухівська А. О. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/53.pdf

5. 5 трендів брендингу роботодавця, які варто знати у 2024 році. HURMA. 7.12.2023. URL: https://hurma.work/blog/5-trendiv-brendyngu-robotodavczya-yaki-varto-znaty/

УДК 331.101.3:331.108.3:005.35

Кравчук О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Ковальська М.Г.,
здобувачка вищої освіти,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У ПРОЦЕСІ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища імплементація ефективних механізмів управління персоналом набуває критичного значення для забезпечення стійкого розвитку підприємств. Корпоративна соціальна політика та відповідальність стають не лише декларативними принципами, але й дієвими інструментами формування продуктивного робочого середовища, забезпечення рівних можливостей для працівників та інтеграції нових працівників у корпоративну культуру [1]. Спостерігається зростаючий інтерес до проблематики соціальної відповідальності в управлінні людськими ресурсами. Наголошується на важливості соціальної відповідальності в контексті управління брендом роботодавця, що безпосередньо пов'язано з процесами онбордингу [4]. Особливої актуальності набуває процес онбордингу як комплексна система заходів, спрямованих на ефективну адаптацію новоприйнятих працівників. Проте, питання інтеграції принципів соціальної відповідальності в процес онбордингу потребує подальшого наукового осмислення та систематизації.

Онбординг – це процес адаптації та інтеграції нових працівників у корпоративне середовище, що забезпечує їх ефективне залучення до виробничих процесів, засвоєння організаційних цінностей та формування стійкої мотивації до професійного розвитку. Ефективний онбординг сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та оптимізації соціально-психологічного клімату в колективі [2]. Корпоративна соціальна політика в контексті онбордингу виступає системоутворюючим елементом, що визначає принципи та стандарти взаємодії компанії з новими працівниками (табл. 1).

Реалізація принципів соціальної відповідальності в процесі онбордингу відображається у конкретних зобов'язаннях компанії щодо забезпечення добробуту працівників та суспільства загалом. За результатами компаративного аналізу наукових досліджень [2; 4] встановлено, що соціальна відповідальність у процесі онбордингу проявляється через: екологічну свідомість – імплементацію

політик екологічної стійкості та їх інтеграцію в адаптаційні процеси; корпоративне волонтерство – залучення нових працівників до соціальних ініціатив; забезпечення справедливих умов праці – створення безпечного та здорового робочого середовища.

Таблиця 1

Роль корпоративної соціальної політики в процесі онбордингу

Роль	Зміст	Значущість для онбордингу
Забезпечення рівних можливостей	Формування інклюзивного середовища без дискримінації за будь-якими ознаками	Створює основу для рівноправної інтеграції всіх категорій працівників
Підтримка психологічного добробуту	Забезпечення психологічної підтримки, проведення тренінгів з управління стресом	Сприяє психологічній адаптації та попереджає емоційне вигорання
Етичні стандарти	Впровадження та роз'яснення корпоративного кодексу етики	Формує розуміння етичних норм та моделей поведінки
Професійний розвиток	Організація системи навчання та наставництва	Забезпечує безперервне професійне зростання та компетентнісний розвиток

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 3; 4]

Ефективна реалізація корпоративної соціальної політики в процесі онбордингу потребує імплементації відповідного інструментарію, зокрема: автоматизовані платформи для навчання та адаптації; системи наставництва та коучингу для персоналізованого супроводу новачків; механізми зворотного зв'язку через регулярні опитування та індивідуальні консультації [1; 3].

У діяльності HR команд потрібне виокремлення чітких стратегічних орієнтирів формування соціально відповідального онбордингу. Така стратегія має бути спрямована на довгострокову перспективу, забезпечення гармонійних взаємин у колективі, підтримання належного рівня мотивації та формування у нових працівників відчуття приналежності до організації. Її основою, на нашу думку, може стати структурована модель етапів соціально відповідального онбордингу (рис. 1).

Ефективна імплементація запропонованої моделі сприятиме формуванню корпоративної культури соціальної відповідальності та підвищенню лояльності персоналу.

Рисунок 1 - Етапи соціально відповідального онбордингу персоналу
Джерело: побудовано авторами

Соціальна відповідальність у трудових відносинах є фактором формування позитивного бренду роботодавця, що особливо актуально в контексті залучення та утримання талановитих фахівців. Включення соціально відповідальних практик до адаптації нових працівників сприяє їх швидкій інтеграції, підвищенню мотивації та формуванню стійкої лояльності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Гатило В. П. Соціальна відповідальність у контексті управління конкурентоздатним трудовим потенціалом. Time description of economic reforms. 2022. № 3. С. 54–59. URL: https://doi.org/10.32620/cher.2022.3.08.

2. Крейдич І. М., Мельничук Д. П., Рощина Н. В. Соціальна відповідальність менеджменту у XXI столітті: виклики епохи глобалізації та їх відображення у пріоритетах управління людськими ресурсами. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. № 15. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135690.

3. Міщук Є. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом у публічному секторі в контексті євроінтеграції. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1240-1251.

4. Mishchuk H., Samoliuk N. Social responsibility in labour relations: modern determinants and problems in employment brand management. Theoretical and applied issues of economics. 2021. No. 42. P. 130–141. URL: https://doi.org/10.17721/tppe.2021.42.11.

УДК 005.32:005.21

Козлова П.В.,
здобувачка вищої освіти,
Верховод І.С.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Ефективне управління командами в організаціях є стратегічним чинником, що безпосередньо впливає на розвиток бізнесу. Оптимізовані командні процеси забезпечують підвищення продуктивності, гнучкість організації та її здатність адаптуватися до змін.

Управління командами позитивно впливає на продуктивність бізнесу. Добре організовані команди працюють ефективніше, що сприяє скороченню термінів виконання проєктів і зниженню операційних витрат [1]. Колективний підхід до вирішення проблем підвищує якість прийняття рішень та сприяє інноваціям. Сильні команди створюють довіру та взаємоповагу між співробітниками, що покращує загальну атмосферу в компанії. Командна співпраця підвищує залученість працівників, що зменшує рівень плинності персоналу.

Організації, що впроваджують методи гнучкого управління командами (Agile, Scrum, Kanban), швидше реагують на зміни ринку. Гнучкі команди можуть ефективно працювати як у традиційному, так і у віддаленому форматі, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

Сучасні інформаційні технології значно підвищують ефективність роботи команд. Інструменти цифрового управління (Trello, Asana, Monday.com) допомагають структурувати робочі процеси та автоматизувати рутинні завдання. Аналітичні системи та штучний інтелект сприяють моніторингу ефективності команд та оптимізації ресурсів.

Команда є драйвером інновацій: команди з різноманітним досвідом та навичками краще генерують нові ідеї та створюють інноваційні рішення. Культура відкритої співпраці сприяє швидкому обміну знаннями, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

В умовах цифрової трансформації організації переходять на віддалені та гібридні моделі роботи, що потребує нових підходів до управління командами.

Впровадження сучасних інструментів комунікації та спільної роботи (Microsoft Teams, Zoom, Asana) стало необхідністю для забезпечення ефективної взаємодії між працівниками.

Зростає роль командної роботи у конкурентному середовищі. Дослідження показують, що високоефективні команди здатні на 30-40% швидше виконувати завдання, ніж традиційні ієрархічні структури [2].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі компанії стикаються з постійними змінами (економічні кризи, технологічні інновації, зміни в законодавстві). Гнучкі команди, здатні швидко адаптуватися, мають конкурентну перевагу перед традиційними структурами [3].

Використання Big Data та штучного інтелекту дозволяє керівникам аналізувати ефективність команд і приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації. Інструменти автоматизації зменшують навантаження на менеджерів та підвищують точність управлінських рішень.

Молоде покоління працівників (міленіали, Gen Z) очікує більшої автономії, гнучкого графіка роботи та можливостей для професійного розвитку. Компанії, які інвестують у розвиток командної культури, отримують більш лояльних та мотивованих співробітників.

Варто виділити такі тенденції у сучасному управлінні командами:

1. Діджиталізація управління командами. Сучасні технології трансформують командну роботу, сприяючи швидшій комунікації та ефективнішій координації завдань. Використання інтерактивних платформ (Microsoft Teams, Slack, Trello) дозволяє автоматизувати рутинні процеси та підвищує продуктивність команди.

2. Роль технологій у підвищенні ефективності команд. Цифрові рішення впливають на процес прийняття рішень, забезпечуючи доступ до даних у реальному часі (PMC, 2020). Віртуальні команди мають свої виклики, зокрема підтримку довіри та неформальних зв’язків між учасниками.

3. Лідерство в умовах цифрової трансформації. Керівники повинні адаптувати стилі управління до роботи в гібридних і дистанційних командах. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних допомагає прогнозувати продуктивність команди та оптимізувати робочі процеси.

4. Виклики та перспективи управління командами. Баланс між автоматизацією та людським фактором залишається ключовим питанням у цифровому управлінні командами. Подальший розвиток технологій (метавсесвіти, VR-співпраця) може змінити формат взаємодії всередині команд у майбутньому.

Отже, ефективне управління командами є потужним інструментом розвитку бізнесу. Воно сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, стимулюванню інновацій та зміцненню корпоративної культури. Компанії, які інвестують у розвиток командного менеджменту, отримують конкурентні переваги та швидше адаптуються до змін ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Немченко Т.А., В'юник О.В. Новітні підходи до управління командами в проєктному IT-менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4272

2. Клуґ М., Баґроу Дж. П. Розуміння групової динаміки та успіху команд. arXiv preprint arXiv:1407.2893. 2014. URL: https://arxiv.org/abs/1407.2893

3. Денисенко М. П. Формування команд фахівців та їх роль в економічному розвитку й стратегічному управлінні бізнесом. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 1 (6). С. 67-75. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/19884

УДК 658.3:339.137.2.

Кокарєв І.І.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Університет імені Альфреда Нобеля

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої глобальної конкуренції ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є якість і потенціал його кадрового забезпечення. Людський капітал відіграє вирішальну роль у впровадженні інновацій, підвищенні продуктивності, реалізації стратегічних цілей і адаптації до цифрових трансформацій [1; 2].

Кадровий потенціал підприємства визначається сукупністю професійних, соціальних, психологічних характеристик працівників, які забезпечують реалізацію місії та стратегії організації [3]. Формування конкурентних переваг залежить від здатності персоналу до навчання, змін, командної роботи, ініціативності.

Одним із найважливіших чинників є професійна підготовка та розвиток персоналу. На підприємствах, що активно інвестують у навчання, рівень конкурентоспроможності стабільно вищий. За даними [4], компанії, які впроваджують системи безперервного навчання (LMS), демонструють зростання продуктивності на 15–20%.

Мотиваційна система має бути адаптивною до поколінних змін і враховувати не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні (визнання, розвиток, залученість) [5]. Особливо ефективними є комбіновані системи мотивації, що поєднують індивідуальні та колективні KPI.

Цифровізація HR-процесів є сучасною вимогою до підвищення ефективності кадрового забезпечення. Використання HRM-платформ (Workday, SAP SuccessFactors), аналітики персоналу та елементів штучного інтелекту дозволяє краще управляти талантами, скорочувати час на найм, підвищувати прозорість процесів [6; 7].

Міжнародний досвід демонструє ефективність комплексного підходу до кадрового забезпечення. Так, компанії Mondelēz, Mars та Nestlé впроваджують глобальні системи управління талантами, використовують внутрішні онлайн-академії, індивідуальні коучингові програми та розвивають корпоративні культури високої залученості [8].

В Україні прикладом адаптації передових HR-практик є корпорація Roshen, яка впровадила єдину ERP-систему для автоматизації обліку персоналу, запровадила програми розвитку молодих спеціалістів і підтримує соціальний пакет як ключовий інструмент утримання персоналу [9].

Таким чином, кадрове забезпечення є стратегічною основою конкурентоспроможності підприємства. Його ефективність визначає здатність компанії адаптуватися до ринку, реалізовувати інновації та утримувати позиції. Для українських підприємств пріоритетами мають стати: цифрова трансформація HR, розвиток soft skills персоналу, партнерство з освітніми закладами та впровадження гнучких мотиваційних моделей.

Список використаних джерел:

1.Портер М. Конкурентна перевага: створення та забезпечення вищої вартості. Київ : Основи, 2006. 495 с.

2.Олійник О. І. Кадровий потенціал підприємства: теоретико-методичні засади формування та розвитку. Київ : НАДУ, 2017. 210 с.

3.Панасюк В. В. Людський капітал у системі конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 48–52.

4.Deloitte Ukraine. Тренди управління персоналом у 2024 році в Україні. URL: https://www2.deloitte.com/ua.

5.Пастушенко Ю. Мотивація персоналу на підприємстві: сучасні інструменти. Управління розвитком. 2023. № 3. С. 23–28.

6.SAP SuccessFactors. How Nestlé drives employee engagement through continuous performance management. URL: https://surl.li/rrxccj

7.Accenture. Ferrero and Accenture: Reinventing the employee experience. URL: https://surl.li/iianiw

8.Mars. BetterUp powers a global, virtual coaching program for first-time managers at Mars. URL: https://www.betterup.com/en-us/customers/mars.

9.IT-Enterprise. Roshen реалізувала проект побудови єдиної системи управління бізнесом. URL: https://www.it-enterprise.com/ua/cases/roshen.

УДК 340:331

Коляда Т. А.,
кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу
та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ РЕКРУТИНГУ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження правового регулювання рекрутингу та кадрової політики зумовлена постійною трансформацією ринку праці, змінами у трудовому законодавстві та розвитком сучасних технологій підбору персоналу. Впровадження штучного інтелекту, автоматизованих систем оцінки кандидатів, використання соціальних мереж у процесі рекрутингу потребує оновлення правових механізмів регулювання.

Крім того, особливої значущості набувають питання забезпечення гендерної рівності, запобігання дискримінації та дотримання етичних стандартів у процесі набору персоналу. Важливим є також врегулювання особливостей дистанційного рекрутингу та укладання електронних трудових договорів. В умовах активної інтеграції України у міжнародний економічний простір вивчення зарубіжного досвіду правового регулювання кадрової політики може сприяти удосконаленню національного законодавства.

Рекрутинг як процес залучення та відбору персоналу є важливим елементом кадрової політики будь-якої організації. Його правове регулювання передбачає дотримання норм трудового, цивільного та інформаційного права, зокрема щодо укладення трудових договорів, захисту персональних даних та недопущення дискримінації.

В Україні правові аспекти рекрутингу регулюються Кодексом законів про працю України [1]**,** Законом України «Про зайнятість населення» [2]**,** Законом України «Про захист персональних даних» [3]**,** а також міжнародними нормативними актами, зокрема Конвенціями МОП**.** Важливу роль у забезпеченні правової чистоти рекрутингового процесу відіграють кадрові агентства **та** онлайн-платформи з пошуку роботи**,** діяльність яких також регламентується чинним законодавством.

Однією з ключових проблем є правова неврегульованість автоматизованих систем рекрутингу, що використовують штучний інтелект для аналізу резюме та відбору кандидатів. Законодавство не містить чітких норм щодо відповідальності роботодавців у разі дискримінаційних практик, застосованих такими системами.

Кадрова політика підприємства визначає стратегію управління персоналом і включає питання планування, підбору, розвитку та мотивації працівників. У контексті правового регулювання важливим є дотримання принципів рівності прав і можливостей для всіх працівників, що передбачено як національним законодавством, так і міжнародними стандартами.

Сучасна кадрова політика орієнтована на: забезпечення прозорих процедур прийому на роботу та кар'єрного зростання; дотримання антидискримінаційного законодавства у сфері зайнятості; використання цифрових технологій у кадровому менеджменті, зокрема електронного документообігу та дистанційного рекрутингу; врегулювання відносин між роботодавцем і працівниками через колективні договори**.**

Особливої уваги потребують питання захисту персональних даних кандидатів**.** Використання інформації, отриманої в ході рекрутингу, повинно відповідати Закону України «Про захист персональних даних». Це особливо актуально в умовах цифровізації, коли резюме кандидатів зберігаються в електронних базах, що можуть бути вразливими до несанкціонованого доступу.

Попри наявність нормативної бази, в Україні залишаються невирішені питання, що потребують удосконалення. Однією з ключових проблем є відсутність єдиних стандартів для рекрутингових агентств, що створює необхідність у розробці законодавчих вимог до їх діяльності, зокрема в частині дотримання прав кандидатів. Також недостатньо врегульованим залишається питання дистанційного рекрутингу, оскільки чинне законодавство не містить чітких норм щодо перевірки автентичності трудових договорів, укладених електронними засобами. Окремої уваги потребує питання автоматизації рекрутингу та можливих ризиків дискримінації, зумовлених використанням штучного інтелекту в процесі відбору персоналу. Відтак, необхідно створити правові механізми контролю за такими технологіями, що сприятиме забезпеченню прозорості та справедливості у сфері працевлаштування.

На нашу думку, для покращення правового регулювання рекрутингу та кадрової політики варто запровадити: уніфіковані стандарти етичного рекрутингу; законодавчо закріпити процедури електронного оформлення трудових відносин; посилити відповідальність за порушення прав кандидатів під час рекрутингу. Резюмуючи зазначимо, **р**екрутинг та кадрова політика є важливими складовими ефективного функціонування ринку праці. Удосконалення їх правового регулювання сприятиме прозорості та ефективності процесів працевлаштування, а також забезпеченню захисту прав працівників та роботодавців. З огляду на глобальні тенденції розвитку цифрових технологій та автоматизації процесів добору персоналу, правове врегулювання цих аспектів

потребує системного підходу, що включатиме адаптацію українського законодавства до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел:

1. Кодекс законів про працю : Закон України від 10.12.1971 року № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

2. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 року № 5067-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text

3. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

УДК 005.95/.96

Коновальчук А.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Яковенко Р.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОЛЕКТИВУ

У сучасних умовах динамічного розвитку організаційного середовища ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє людський капітал. Проте ефективність персоналу залежить не лише від індивідуальних характеристик працівників, а й від здатності колективу функціонувати як злагоджена, продуктивна команда.

Формування ефективного колективу — це стратегічне завдання менеджменту, яке поєднує в собі аспекти психології, комунікації, лідерства та організаційної культури. Злагоджена команда підвищує якість прийняття рішень, сприяє інноваціям, знижує конфліктність та зміцнює корпоративну ідентичність.

Сформуємо ефективний колектив за певними творчими, комунікативними та поведінковими ролями, зазначивши, які ролі вони мають виконувати та в якій кількості вони мають бути представлені:

1. Творчі ролі:

- Генератор ідей (1 особа): висуває інноваційні рішення та стратегії для досягнення цілей. Потрібна одна людина, щоб дати початок креативному процесу.

- Компілятор ідей (2 особи): ці люди забезпечують конкретизацію ідей, знаходять способи їх реалізації. Дві людини допоможуть створити структуру навколо запропонованих ідей.

- Ерудит (1 особа): носій глибоких знань, що допомагає групі ухвалювати рішення на основі фактів і досвіду.

- Експерт (1 особа): оцінює доцільність і реалістичність ідей, допомагає визначити найкращі варіанти дій.

- Ентузіаст (1 особа): людина, що мотивує інших своєю вірою в успіх, необхідна для підтримання високого рівня енергії та залучення команди.

- Критик (1 особа): аналізує ідеї з точки зору ризиків та можливих слабких місць, що допоможе уникнути необачних рішень.

2. Комунікативні ролі:

- Лідер (1 особа): забезпечує керівництво колективом, координує роботу і ухвалює стратегічні рішення. Один лідер здатен впоратися з управлінням процесами.

- Діловод (1 особа): веде документацію, фіксує ідеї та результати обговорень, допомагає зберігати порядок і ясність у роботі команди.

- Зв’язковий (1 особа): встановлює контакт між членами групи та зовнішніми учасниками, що допомагає уникати конфліктів і забезпечує ефективну комунікацію.

- Координатор (1 особа): допомагає лідеру узгоджувати дії учасників групи, організовує роботу для досягнення спільної мети.

- «Сторож, охоронець» (1 особа): фільтрує потоки інформації, розподіляє її між членами команди.

3. Поведінкові ролі:

- Оптиміст (1 особа): завжди налаштований на позитивний результат, мотивує команду і допомагає долати складні моменти.

- Конформіст (1 особа): слідує загальноприйнятим нормам поведінки, сприяючи стабільності в колективі.

- Борець за правду (1 особа): стежить за дотриманням моральних та етичних норм у роботі групи.

- Громадський працівник (1 особа): забезпечує колективну активність, сприяє участі в суспільних ініціативах, допомагає команді працювати на спільний результат.

Така структура колективу (групи) забезпечує гармонійний баланс між креативністю та організованістю, що дозволить команді генерувати нові ідеї, оцінювати їх практичність і втілювати в життя. Комунікативні ролі підтримують внутрішні та зовнішні зв’язки, а поведінкові ролі забезпечують підтримку позитивної робочої атмосфери.

УДК 005.95/96

Матукова Г.І.,
Доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Стрелко Г.В.,
доктор медичних наук, професорка,
Кочубеєва В.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

Складні процеси сьогодення, що охоплюють політичну та економічну, соціальну сфери, на рівні підприємства, активно трансформуються і зумовлюють виникнення проблем в управлінській практиці. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу з врахуванням зовнішніх ризиків, адаптації та диференціації підприємств, що спричинені появою нової філософії менеджменту в закладах, орієнтиру на нові технології, механізми управління відповідно до сучасних викликів.

Незважаючи на те, що більшість підприємств переконані в необхідності змін у технологіях і важливості людського фактору, актуальною проблемою є зростаючий інтерес до персоналу як цінного капіталу, що забезпечує на 100% конкурентоспроможність підприємства та підвищує його інтелектуальний потенціал.

Проблему управління персоналом, здебільшого через призму мотивування, стимулювання [1], адаптацію персоналу [2], кадровий потенціал [3], лідерство [4]. Останнім часом наукова думка збагатилася прикладними дослідженнями з управління персоналом [5].

Теоретико-прикладні аспекти функціонування системи управління персоналом підприємств представлені у працях таких учених, як: М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Брич, Дж. Вейнгардт, С. Войтович, П. Друкер, С. Калініна, Р. Коц'янова, Р. Мінкуте-Генріксон, В. Нижник, М. Новікова, М. Романюк, О. Сардак, О. Стельмашенко та ін. У науковому середовищі особливий інтерес сформувався до розроблення і вивчення інноваційних технологій управління персоналом. Дослідження даної проблематики проводять Л. Балабанова, В. Брич, Т. Білорус, Дж. Булеча, З. Йоніякова, В. Давідавічєне, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов.

Однак відсутнє комплексне дослідження, яке б відповідало складним викликам глобалізованого світу і сучасним тенденціям та стимулювало

вітчизняні підприємства адаптовувати світовий управлінський досвід до вітчизняних реалій.

У розрізі розгляду оптимізаційних викликів у системі управління персоналом підприємств і ефективного використання сучасних технологій варто відзначити те, що в науково-практичному середовищі [6, 7] усе частіше наголошується на тенденції зміни підходу до ієрархічно-організаційної структури підприємства (перехід від вертикальних ієрархій до інтегрованих ієрархій або горизонтальних, міжфункціональних), а також формування нового покоління підприємств. Як наслідок, на таких підприємствах змінюються й підходи до ролі персоналу, технології із розкриття їхніх потенційних можливостей на засадах самоврядування. У даному контексті, управління персоналом на принципах децентралізації, варіативності, свободи, самонавчання має надаватися пріоритетне значення. Це передбачає формування у працівників готовності приймати рішення і нести відповідальність за їх наслідки, делегувати свої повноваження. Такий оптимізаційний виклик із пошуку нової моделі організаційної структури управління підприємств можно окреслити як цілісний оптимізаційний процес, в основі якого лежить розроблення стратегії оптимізаційного розвитку підприємства. В контексті пошуку оптимізаційної моделі системи управління персоналом підприємства, варто зосередитися й на понятті «управління проектами».

Серед сучасних оптимізаційних викликів заслуговує на увагу визначення взаємозв'язку між людиною і штучним інтелектом. Згідно з дослідженням «Людство у машині» (Humanity in the machine) [8], проведеним глобальною медіакомпанією Mindshare у 2016 р., штучний інтелект як програми самонавчання вирішення проблем є наступною головною технологією, яка буде володіти світом. Зокрема, створення та вдосконалення функціональних властивостей чат-ботів (програми штучного інтелекту (ШІ), які ведуть розмову з людьми через інтерфейс-чат) у месенджерах (Viber, Telegram, Facebook Messenger, WhatsApp та ін.), а також очікуваний стрімкий ріст попиту на них у наступні роки як у сфері бізнесу, так і побутовому житті, свідчать про фактичний розгляд їх як альтернативи багатьом видам діяльності людини (наприклад, робота у колл-центрах, аналіз резюме, проведення співбесід на роботу та ін.) [8].

У кожному колективі, поряд з позитивними, мають місце і негативні соціально–психологічні процеси, такі як мобінг. Випадки мобінгу можуть поставити під загрозу виконання службових завдань, що стоять перед конкретним колективом, а також негативно відобразитися на самопочутті людей. В сучасних умовах мобінг створює зростання агресії, егоцентризму, деградації моралі в суспільстві. Межею прояву агресії колективу щодо співробітника є позбавлення власної гідності, психічного і фізичного здоров'я та створення

негативних моментів із загрозою життю індивіда, оскільки життя, здоров'я і право на честь є найвищими цінностями, які офіційно оберігаються Конституцією України. Мобінг – форма психологічного тиску у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його звільнення [9]. Хайнц Лейманн вперше описав мобінг і охарактеризував його як психологічний терор, що включає систематично повторюване вороже й неетичне поводження одного або декількох людей, спрямоване проти іншої людини, в основному однієї. Інструменти мобінгу – утаювання інформації, ізоляція, обливання брудом, безперестанна критика, поширення пліток, висміювання, окрики тощо [10].

Отже, результати нашого вивчення проблеми свідчать про те, що основними напрямами роботи для керівника при діагностиці системи управління організацією є вивчення та моніторинг соціально-психологічного клімату підрозділу, систематичний розгляд оптимізаційних і сучасних інструментів у системі управління персоналом підприємств, ефективного використання сучасних технологій (ШІ), підтримання персоналу у науково-практичному контексті, вчасного виявлення ініціаторів мобінгу, пасивних (вимушених) учасників мобінгу, передумов виникнення мобінгу у підлеглому підрозділі.

Список використаних джерел:

1. Вієвська М., Красовська Л. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенцій // Вища школа.– 2010.– №3–4. – С. 89–103.

2. Лебедєва В.К. Економіко-теоретичні аспекти зміни діяльності // Економіка України.– 2015.– №2. – С. 24–35.

3. Шумакова І.С. Кадровий потенціал та його вплив на ефективність діяльності організацій // Вісник НТУ «ХПІ».– 2010.– №22. – С. 12–20.

4. Романенко Я. Роль HR-директора в реструктуризації компанії // Менеджер по персоналу.– 2015.– №12. – С. 6–15.

5. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

6. Брич В.Я., Давлетбаєва Н.Б. Гармонізована система стратегічного інноваційного менеджменту в умовах глобалізації: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. - 212 с.

7. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків:2017. - 544 с.

8. Humanity in the machine. URL: https://surl.li/dybjwq.

9. Мобінг / URL: https://surl.li/ywektc

10. Сердюк О. І. Мобінг як деструктивне явище в креативному колективі, що гальмує інноваційний розвиток підприємства. // URL: https://surl.li/hqegzq

УДК 331.108:658.3:004.65

Кравчук О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

HR ДАШБОРДИ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Сучасний менеджмент персоналу вимагає ефективних інструментів для аналізу та візуалізації даних про персонал. HR дашборди дозволяють швидко оцінювати основні показники, зокрема плинність кадрів, витрати на оплату праці та продуктивність; агрегують інформацію у зручному форматі (графіки, діаграми, таблиці), забезпечуючи оперативний доступ до HR метрик та KPI, що сприяє стратегічному прийняттю рішень [1; 2]. Зазвичай такі дашборди включають метрики, пов'язані з рекрутингом, продуктивністю працівників, плинністю кадрів, абсентеїзмом, навчанням та розвитком, залученістю персоналу й різноманітністю робочої сили. Сучасні інтерактивні дашборди дають змогу HR командам збирати та об'єднувати дані з різних HR і бізнес-систем, аналізувати їх без необхідності перемикатися між інструментами [3; 4].

HR дашборди та HR звіти виконують різні функції в менеджменті персоналу: перші забезпечують оперативний доступ до ключових метрик у режимі реального часу, а другі – деталізований аналіз із періодичним формуванням звітності. Обидва інструменти доповнюють одне одного, поєднуючи можливості швидкого моніторингу та стратегічного аналізу.

HR дашборди допомагають аналізувати демографію, рекрутинг, продуктивність та витрати на персонал. Ключові показники включають характеристики робочої сили (стаж, стать, вік, освіту, чисельність), кадрову динаміку (наймання, плинність, абсентеїзм) та фінансові метрики (витрати на оплату праці, навчання, рекрутинг, час закриття вакансій), щое дозволяє HR аналітикам приймати обґрунтовані рішення.

HR дашборди забезпечують моніторинг ключових метрик, допомагаючи виявляти тенденції, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Вони сприяють прозорості даних, зокрема щодо плинності кадрів, що мотивує керівників працювати над утриманням персоналу. Також дашборди покращують комунікацію, надаючи HR фахівцям актуальну інформацію для взаємодії з керівництвом.

Для ефективного використання HR дашборду важливо обрати інструмент, що відповідає потребам організації. Популярні платформи включають Excel, Tableau, Power BI та Asana. Excel підходить для базових HR дашбордів завдяки простоті використання [5], Tableau – для розширеної візуалізації [6], Power BI –

для глибокого аналізу та інтеграції з Microsoft [7], а Asana – для спільної роботи з HR-даними [8].

Формати HR дашборди залежать від потреб організації, дозволяють HR командам ефективно аналізувати дані про робочу силу та ухвалювати стратегічні рішення. Так, загальний HR дашборд забезпечує комплексний огляд основних HR показників, включаючи динаміку чисельності працівників, тенденції наймання та плинності кадрів, витрат на рекрутинг і розвиток персоналу. Дашборд відсутності та лікарняних допомагає контролювати рівень абсентеїзму, візуалізуючи середню кількість днів непрацездатності на одного працівника та пов'язані з цим витрати, що дозволяє оцінювати ефективність політики управління здоров’ям персоналу. Рекрутинговий дашборд орієнтований на моніторинг процесу наймання, надаючи оновлення в реальному часі щодо рекрутингової лійки, розподілу працівників за спеціальностями, а також аналізу найефективніших джерел наймання, що дозволяє HR командам оптимізувати стратегії пошуку та залучення талантів.

HR дашборди є незамінним інструментом для HR команд та керівництва організації, забезпечуючи комплексне уявлення про показники робочої сили. Хоча їх впровадження є трудомістким, у довгостроковій перспективі вони підвищують ефективність, консолідуючи HR дані в єдиному цифровому середовищі. Завдяки інтерактивним візуалізаціям і «живій» аналітиці HR дашборди дозволяють виявляти тенденції, проактивно реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення, сприяють підвищенню прозорості HR політики, забезпечуючи єдине бачення HR показників для всіх стейкхолдерів.

Список використаних джерел

1. Van Vulpen E., Verlinden N. HR dashboard: 5 examples, metrics and a how-to. AIHR. URL: https://www.aihr.com/blog/hr-dashboard/.

2. Sachs T. HR dashboard examples. HiBob. URL: https://www.hibob.com/blog/hr-dashboard-examples/

3. Falletta S. V., Combs W. L. The HR analytics cycle: a seven-step process for building evidence-based and ethical HR analytics capabilities. Journal of Work-Applied Management. 2020. Ahead-of-print, ahead-of-print. DOI: https://doi.org/10.1108/jwam-03-2020-0020.

4. Gupta M. HR analytics: trend from data to predictive analysis for HR professionals. International journal of psychosocial rehabilitation. 2020. Vol. 24, no. 5. P. 2674–2682. DOI: https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i5/pr201969.

5. Best HR dashboards in Excel. BSuite365. URL: https://bsuite365.com/blog/excel/best-hr-dashboards-excel/.

6. Tableau. Human resources dashboards. Tableau. URL: https://www.tableau.com/solutions/human-resources-analytics/dashboards.

7. Human resources sample: take a tour - power BI. Microsoft Learn: Build skills that open doors in your career. URL: https://surl.lu/depigz

8. Asana. Explore Asana reporting dashboard features. Asana. URL: https://asana.com/features/goals-reporting/reporting-dashboards

УДК 331.101.36

Лазаренко Ю.О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА ПРИХИЛЬНІСТЬ: ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК У КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

У сучасних ринкових умовах дослідження драйверів залученості й організаційної прихильності набуває особливого значення, адже здатність підприємства до швидкої адаптації та ефективного реагування на виклики зовнішнього середовища значною мірою залежить від людського капіталу. З управлінської точки зору увага до інструментів формування й підтримки залученості персоналу є не лише соціально відповідальним кроком, але й стратегічно важливим рішенням, що сприяє досягненню високих показників діяльності в контексті забезпечення сталого розвитку. За даними міжнародних аналітичних звітів, зокрема Gallup та Deloitte Human Capital Trends, високий рівень залученості працівників корелює з підвищенням продуктивності праці, зниженням плинності кадрів, зменшенням обсягу виробничих витрат та зростанням рівня задоволеності клієнтів [1]. Окрім того, залучені співробітники більш схильні до інноваційної активності та пошуку креативних рішень, що також сприяє розвитку підприємства [2].

У науковій літературі виокремлюються різні аналітичні підходи до розуміння природи залученості. У широкому сенсі ця категорія визначається, як стан глибокого емоційного й інтелектуального зв'язку працівника з організацією, що спонукає його до активної та продуктивної діяльності, й передбачає не лише виконання завдань згідно встановлених вимог, але й особистісне залучення в організаційний процес. Аналітики Gallup характеризують залученість персоналу, як багатоаспектну категорію, що інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові складові взаємодії працівника з елементами організаційного середовища, підкреслюючи важливість відчуття причетності до організації та добровільної готовності докладати додаткових

зусиль для досягнення поставлених цілей [3]. Когнітивний (інтелектуальний) аспект залученості відображає усвідомлення працівником цілей організації та розуміння свого внеску в їх досягнення, емоційний аспект пов'язаний з позитивним ставленням до роботи, команди та організації в цілому, поведінковий аспект, у свою чергу, проявляється у свідомій та активній участі в організаційних процесах та прагненні до досягнення високих результатів. З позиції теорії соціального обміну залученість є відповіддю працівника на організаційні стимули, спрямовані на підтримку, визнання та розвиток [4].

Дослідники вказують на тісний взаємозв'язок між категоріями «залученість працівників» («employee engagement») та «організаційна прихильність» («organizational commitment»). Вони розглядаються як концептуально близькі, проте не тотожні категорії, що мають важливе значення для розуміння поведінки працівників у контексті організаційної динаміки. Обидві категорії відображають позитивне ставлення працівника до робочого середовища, однак відрізняються за своїм фокусом, структурою та мотиваційною основою. Організаційна прихильність розглядається, як психологічний стан належності й відданості працівника організації та добровільна готовність докладати зусиль для її успіху.

Ця категорія має три виміри: афективний (емоційний зв'язок з організацією, віра в корпоративні цінності), нормативний (відчуття обов'язку залишатися в організації) та інструментальний (розуміння й усвідомлення можливих втрат і потенційних наслідків у разі звільнення) [5]. Натомість залученість є більш широким поняттям, що включає в себе окрім емоційного когнітивний та поведінковий аспекти. Попри зазначені відмінності, емпіричні дослідження засвідчують наявність взаємозв'язку між залученістю працівників та організаційною прихильністю. Залучені працівники зазвичай демонструють вищий рівень афективної прихильності до організації, оскільки позитивний робочий досвід сприяє формуванню емоційного зв'язку з компанією. Окрім того, згідно з теорією соціального обміну працівники, які відчувають, що в організаційному середовищі створено умови для задоволення потреб у визнанні й розвитку, схильні не лише бути більш залученими, але й відчувати моральний обов'язок залишатися в компанії, що, зі свого боку, обумовлює підвищення рівня нормативної прихильності.

Важливо також підкреслити, що залученість орієнтована на конкретну діяльність і прояви поведінки у поточний момент, тоді як організаційна прихильність більше стосується ставлення до організації в довгостроковій перспективі [6]. У межах системного підходу до управління людським капіталом ці категорії доцільно розглядати як взаємодоповнюючі. Успішне управління залученістю й організаційною прихильністю вимагає не лише створення

сприятливого середовища, а й стратегічного розуміння людського капіталу, як джерела стійкої конкурентної переваги.

Список використаних джерел:

1. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

2. Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends. URL: https://surl.li/adjgqb

3. Gallup. What Is Employee Engagement and How Do You Improve It? URL: https://surl.lu/cxsevo

4. Saks, A.M. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol. 21. № 7. P. 600-619.

5. Meyer, J.P., & Allen, N.J. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc; 1. Edition. 1997. 160 p.

6. Schaufeli, W., & Bakker, A.B. Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. Journal of Organizational Behavior. 2004. Vol. 25. P. 293-315.

УДК 005.96:159.923.2

Лебідь Д.А.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Ігнатьєва І.А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

У процесі еволюції управлінської науки теорія мотивації посідає чільне місце, оскільки пояснює, що спонукає працівника до ефективної діяльності. Водночас зміна соціально-економічних умов спричинила розрив між реальними змінами у формуванні мотиваційної політики компанії і застарілими категоріями, які їх пояснюють. Понятійно-категоріальний апарат теорії мотивації, сформований у межах класичних підходів, потребує переосмислення, адже звуження і багатозначність термінів ускладнюють як теоретичний аналіз, так і практичне впровадження мотиваційних систем.

Відтак, постає питання, що саме формує мотивацію персоналу і які характеристики мають найбільший вплив на цей процес. У науковій літературі зі сфери теорії мотивації існує класифікація зовнішніх та внутрішніх факторів. [1, с. 169]. Ми погоджуємось з тим, що варто виходити з розуміння, що мотивація є своєрідним результатом узгодження внутрішніх мотивів індивіда і зовнішніх

стимулів трудової діяльності [2, с. 37]. До таких науковці відносять наступні категорії: стимул, мотив, дія. Тим не менше, така класифікація не є вичерпною, адже механізм мотивації є набагато ширшим.

У сучасних умовах зовнішній вплив охоплює соціально-економічні, організаційні, культурні та інші чинники, що формують мотиваційне середовище працівника. Це масштабне явище, яке створює стимули, що, своєю чергою, впливають на мотиви індивіда та спонукають його до певних дій. Зовнішній вплив функціонує на рівні як макрофакторів (економічна ситуація, законодавство, суспільні тренди), так і мікрофакторів (рішення керівництва, корпоративна культура). Його дія може як активізувати, так і послаблювати мотивацію працівника.

Зовнішній вплив не є стимулом у прямому сенсі, але саме він визначає природу, характер та інтенсивність стимулів. Наприклад, економічні кризи можуть змусити компанії активніше застосовувати матеріальне заохочення для утримання персоналу. Натомість соціальні зрушення, зокрема зростання значущості ESG-принципів, стимулюють розвиток нематеріальних форм мотивації, таких як участь у соціально важливих проєктах або підтримка індивідуальних цінностей працівників. Таким чином, ефективність системи мотивації значною мірою залежить від здатності організації своєчасно ідентифікувати зовнішній вплив, адаптуватися до змін середовища та трансформувати стимули відповідно до потреб персоналу. Безумовно, зовнішній вплив, як окрема категорія теорії мотивації повинна мати й унікальні, характері суто їй ознаки. Ми відносимо до таких наступні:

1. Зовнішній вплив відображає широкі суспільні процеси: економіку, законодавство, глобалізацію, культурні трансформації. Він формується поза межами індивіда й організації, тобто, має макросоціальний характер.

2. Його зміст змінюється під впливом зовнішніх умов: політичних подій, економічних криз, соціальних зрушень. На відміну від стабільного стимулу, зовнішній вплив є мінливим.

3. Він не впливає безпосередньо на внутрішню мотивацію, але створює середовище, в якому діють стимули, здатні її посилювати або послаблювати.

4. Зовнішній вплив визначає, які саме стимули будуть ефективними для конкретної організаційної ситуації.

5. Він примушує організацію адаптуватися, змінюючи систему мотивації під впливом зовнішніх викликів, тоді як сам стимул орієнтований на конкретного працівника.

6. Зовнішній вплив є похідним від глобальних процесів і не піддається контролю з боку окремих суб’єктів управління.

Наведені ознаки дозволяють розглядати зовнішній вплив як окрему категорію у теорії мотивації, яка має важливе значення для формування адекватної системи мотивації персоналу. На відміну від стимулів, він не передбачає безпосереднього впливу, однак визначає умови для їхньої появи й ефективності.

Список використаних джерел:

1. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019 рік. Випуск 3 (14). С. 169.

2. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

УДК 658.3:005.95

Лук'янчук О.М.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Національний університет «Одеська політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні значно вплинув на діяльність благодійних організацій, зокрема на функціонування їх кадрових ресурсів, саме тому, в таких нестабільних умовах та високого рівня невизначеності управління персоналом набуває особливого значення. Благодійні фонди стикаються з численними викликами, пов'язаними із збереженням кадрового потенціалу, підтримкою ефективної роботи співробітників та адаптацією до нових реалій.

Військовий конфлікт вимагає нових підходів до управління персоналом у благодійних організаціях, оскільки вони відіграють ключову роль у наданні допомоги постраждалим від агресії РФ. Важливими аспектами ефективного управління персоналом благодійних організацій є підтримка працівників, надання їм психологічної допомоги, визначення важелів мотивації та ефективне використання наявних ресурсів для їх підтримки [1]. Управління персоналом у благодійних фондах охоплює кілька ключових напрямів, визначення яких дозволить благодійним фондам ефективніше реалізовувати свої гуманітарні та благодійні місії.

1. Планування кадрових ресурсів, яке спрямоване на формування адаптивних стратегій та оцінку ресурсних потреб. Наприклад, запровадження короткострокового та довгострокового планування кадрових потреб дозволяє швидше реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, основною

перевагою цього підходу є гнучкість, проте його недоліком є складність прогнозування в умовах високої невизначеності.

2. Організаційні заходи включають перерозподіл обов'язків, впровадження змішаних форматів роботи та оптимізацію взаємодії співробітників. Наприклад, дистанційна робота дозволяє залучати фахівців із різних регіонів, проте водночас може ускладнювати комунікацію та контроль за виконанням завдань.

3. Мотиваційні методи передбачають застосування нематеріальних стимулів, підтримку емоційного стану працівників та розвиток корпоративної культури. В умовах обмежених фінансових ресурсів благодійні організації можуть впроваджувати програми визнання досягнень співробітників, наприклад, регулярні зустрічі для обговорення успіхів та морального заохочення. Основною перевагою цього підходу є його низька вартість, проте він потребує чіткої організації та залучення всього керівного складу.

4. Контролювання діяльності персоналу здійснюється через моніторинг ефективності роботи та адаптацію методів оцінювання. Використання цифрових платформ для відстеження виконання завдань сприяє підвищенню продуктивності, проте потребує відповідного технічного забезпечення та навчання персоналу.

5. Регулювання кадрової політики передбачає коригування внутрішніх процесів відповідно до змін у навколишньому середовищі. Наприклад, впровадження кризового менеджменту дозволяє швидко реагувати на надзвичайні ситуації, проте потребує додаткових ресурсів та навчання персоналу щодо дій у кризових умовах. Для підвищення ефективності кадрового менеджменту благодійних організацій в умовах воєнного стану необхідно запровадити програми психологічної підтримки, розширити можливості професійного навчання, оптимізувати комунікацію через цифрові платформи, використовувати HR-технології для моніторингу ефективності працівників та формувати кризові команди для оперативного реагування.

Методи стимулювання персоналу включають гнучкі системи мотивації (матеріальні та нематеріальні стимули), програми наставництва для підтримки молодих фахівців, розвиток корпоративної культури на основі взаємодопомоги та підтримки співробітників у складних умовах. Наприклад, запровадження бонусної системи для працівників, які демонструють високу ефективність, може сприяти підвищенню продуктивності. Проте в умовах обмежених ресурсів необхідно шукати баланс між фінансовими стимулами та нематеріальним заохоченням [2].

Війна суттєво змінює підходи до управління персоналом, посилюючи значення кризового менеджменту, гнучкості та адаптації робочих процесів.

Високе навантаження на співробітників благодійних фондів вимагає впровадження додаткових заходів підтримки, а також інноваційних методів організації роботи. Залучення сучасних технологій, гнучких моделей управління та індивідуального підходу до кожного працівника дозволяє зменшити рівень стресу та підвищити ефективність роботи персоналу в команді.

Управління персоналом у благодійних організаціях вимагає комплексного підходу, який повинен включати оптимізацію організаційної структури, впровадження програм психологічної підтримки, використання цифрових технологій та адаптивних стратегій які сприятимуть підвищенню ефективності роботи співробітників. Розвиток кадрового менеджменту та інноваційних підходів до стимулювання персоналу дозволить зберегти високий рівень продуктивності персоналу в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (6). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08

2. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. (2023) Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. URL: https://surl.lu/odafhs

УДК 331:658

Максимова С.В.,
здобувачка вищої освіти,
науковий керівник: ***Пріб К.А.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ ІНІЦІАТИВ КОМПАНІЇ

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки, жорсткої конкуренції та змін споживчих пріоритетів ефективне управління персоналом набуває все більшої значущості. Одним із провідних чинників, що визначає успішність підприємства, є мотивація працівників, яка безпосередньо впливає на якість реалізації маркетингових ініціатив. Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що саме мотивований персонал є рушійною силою інноваційного розвитку, креативності, стратегічної гнучкості та адаптивності компанії.

Мотивація персоналу – це комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників, що стимулюють співробітників до досягнення поставлених цілей. Вона може мати

як матеріальний характер (зарплата, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальний (визнання, можливості для професійного зростання, корпоративна культура). Високий рівень мотивації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів і формуванню сприятливого робочого середовища. Тож, систематичне використання мотиваційних інструментів є рушійною силою трансформації організаційної культури.

Поняття мотивації охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих і корпоративних цілей. У науковій літературі мотивація розглядається як процес, що визначає інтенсивність, напрям, наполегливість і тривалість зусиль працівника. Вчені розрізняють три групи теорій мотивації [1]:

- «первинні», які базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці (Теорія ієрархії потреб А. Маслоу) [2]
- «змістовні», що відображають зміст потреб людини в процесі життєдіяльності (Теорія мотивації–гігієни Ф. Герцберга [3] Теорія потреб Д. МакКлелланда[4]
- «процесуальні», що базуються на процесі винагороди за результати праці. Причому винагорода може бути, як матеріального, так і нематеріального характеру. (Модель постановки цілей Локка і Лэтема) [5]

Мотивація працівників має прямий вплив на результативність маркетингових заходів підприємства. Дослідження показують, що високий рівень залучення персоналу до розробки та реалізації маркетингових стратегій сприяє креативності, ефективному комунікаційному супроводу бренду, інноваційності в просуванні продуктів [6]

Зокрема, працівники, які відчувають підтримку, визнання та можливість професійного зростання, частіше генерують нові ідеї, беруть ініціативу та демонструють проактивну поведінку.

Важливу роль відіграє внутрішній маркетинг, що орієнтований на внутрішніх споживачів — працівників компанії. Мотивований персонал стає «послами (амбасадорами) бренду», здатними ефективно транслювати цінності компанії.

У вітчизняних умовах проблема мотивації працівників у маркетинговій сфері набуває дедалі більшої актуальності. Назріло питання необхідності формування мотиваційної моделі, яка враховувала би індивідуальні очікування та особливості культури організації. [7]

Серед основних «мотиваторів» доцільно виділити: стабільність, гнучкий графік, креативну самореалізацію та відкрите управління. Проте бракує системного підходу до оцінки ефективності мотивації, належного зворотного зв’язку та програм внутрішнього визнання.

Для забезпечення успішної реалізації маркетингових ініціатив доцільно формувати комплексну систему мотивації, яка поєднує такі елементи: матеріальні й нематеріальні стимули; внутрішній маркетинг і розвиток бренду роботодавця; визнання досягнень працівників; стратегічну участь персоналу в плануванні маркетингових заходів; відкриту комунікацію та прозору оцінку ефективності.

Поєднання індивідуального підходу, системного аналізу мотиваційних чинників і стратегічної інтеграції у маркетинг забезпечує довгострокову лояльність персоналу та інноваційності компанії[8]

Таким чином, мотивація працівників виступає як фундаментальна основа успішної реалізації маркетингових ініціатив. Вона визначає рівень залученості персоналу, їхню креативність і здатність до адаптації. Формування ефективної мотиваційної політики потребує інтеграції класичних теорій мотивації з урахуванням сучасних українських реалій. Такий підхід дозволить компаніям створювати сталі конкурентні переваги у сфері маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Палюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві / «Ефективна економіка», № 4, 2020 https://surli.cc/rweppi

2. Maslow, A. Motivation and Personality. Harper & Row.; New York, 1954. 411 p

3. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? //Harvard Business Review., 1968. 86 p.

4. McClelland, D. C Human Motivation. Cambridge University Press. 1987, 663p

5. Locke, E. A., & Latham, G. P. Building a practically useful theory of goal setting.// American Psychologist, (2002)., 57(9), 705–717 p.

6. Sojeong Kim, Jarim Kim How Does Internal Brand Communication Affect Organizational Outcomes? The Mediating Roles of Brand Identification and Employee Behaviors; //Journal of Public Relations Research, 2023. 50p.

7. Крамар С. Мотиваційна стратегія персоналу як фактор ефективності маркетингу// Маркетинг і менеджмент інновацій, (2020). 30 с.

8. Бабак С., Маркова А. Мотивація персоналу в українських компаніях: сучасний стан та перспективи». // Український журнал прикладної економіки, (2021). 56 с.

УДК 005.591.6:004

Мордванюк А.В.
здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ГНУЧКІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність організації значною мірою залежить від її здатності адаптуватися до змін. Одним із ключових елементів, що визначають цю здатність, є організаційна структура управління, яка повинна забезпечувати не лише належну координацію між підрозділами, але й гнучкість для швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Традиційні ієрархічні моделі, що домінували в минулому, поступово втрачають свою ефективність у умовах високої конкуренції та технологічних змін. Все більшої популярності набуває застосування гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на виклики і досягати стратегічних цілей.

Питання трансформації організаційних структур управління й набуття ними нових рівнів гнучкості з огляду на розвиток технологій та вдосконалення управлінських процесів привертають увагу багатьох дослідників, зокрема В. Кіфяк, В. Грішко, М. Дорошенко, В. Вороніна [1], В. Руденко, Н. Носань, Л. Долгова [2], Т. Лепейко, І. Грузіна [3] та ін.

Організаційна структура управління – це цілісна ієрархічна система, що складається із сукупності впорядкованих підрозділів та рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними та має на меті забезпечення ефективного процесу функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації [1].

Традиційно організаційна структура управління будувалася на принципах ієрархії та чітко визначених рівнів підпорядкування. Проте у сучасних умовах стрімких змін бізнес-середовища, глобальної конкуренції та технологічних проривів жорсткі ієрархічні стають менш ефективними. У відповідь на ці вимоги бізнес-середовища, підприємства почали переходити до більш гнучких організаційних моделей, які здатні швидко адаптуватися до змін. Серед таких структур можна виділити три основні структури, представлені в таблиці 1.

Кожна з цих структур має свої особливості, які впливають на ефективність управління. Так, крос-функціональна структура покращує координацію між підрозділами, сприяючи швидкому ухваленню рішень. Проєктна структура забезпечує гнучкість у досягненні цілей через організацію навколо проєктів.

Таблиця 1.

Класифікація гнучких управлінських структур

Назва	Характеристика	Результат
Крос-функціональна	Формується з представників різних підрозділів для вирішення конкретних завдань або реалізації стратегічних ініціатив	Покращення координації між підрозділами, підвищення оперативності прийняття рішень
Проектна структура управління	Організація роботи навколо проєктів, кожен з яких має власного керівника та команду, сформовану для досягнення конкретної мети	Гнучкість у розподілі ресурсів, швидка адаптація до змін, ефективне управління проєктами
Матрична структура управління	Поєднує риси функціональної та проєктної структур, співробітники підпорядковуються як функціональним керівникам, так і керівникам проєктів	Підвищення ефективності використання ресурсів, покращення взаємодії між командами, збільшення рівня інноваційності

Джерело: узагальнено автором за [2]

Матрична структура поєднує стабільність функціональних відділів з динамічністю проєктного підходу, створюючи баланс між управлінськими завданнями.

З точки зору адаптивності, Т. Лепейко та І. Грузіна наголошують, що всі три моделі дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни, але найбільшою мірою це характерно для проєктної та матричної структур, які дозволяють ефективно перерозподіляти ресурси та змінювати пріоритети залежно від ринкових умов [3]. При цьому матрична структура є найбільш ресурсоефективною, оскільки поєднує роботу у відділах і проєктах, мінімізуючи простої. Проєктна структура також ефективна, але потребує окремих команд, що підвищує навантаження на управлінців. Крос-функціональна та матрична моделі сприяють інноваціям через взаємодію фахівців, а проєктна структура забезпечує швидку реалізацію ініціатив завдяки чітким цілям і строкам.

Таким чином, кожна з описаних гнучких структур має свої сильні та слабкі сторони. Однак у контексті сучасних вимог до гнучкості та адаптації вони здатні значно підвищити ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Використання таких моделей дає змогу оптимізувати робочі процеси, зменшити бюрократичні бар’єри та забезпечити ефективний розподіл ресурсів. Запровадження гнучких структур сприяє підвищенню продуктивності, зростанню конкурентоспроможності та формуванню стійкої управлінської системи, здатної до постійного вдосконалення та розвитку.

Список використаних джерел:

1. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). №5. С. 52-56.

2. Долгова Л. І. Застосування адаптивних організаційних структур в сучасному підприємництві. Ефективна економіка. 2021. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/79.pdf

3. Лепейко Т. І., Грузіна І. А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. Економічний простір. 2023. №184. С. 107-113. https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-18

УДК 331.108

Ноздрачьов С. В.,
здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

КРАФТІНГ РОБОТИ (JOB CRAFTING) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах невизначеності, дефіциту кваліфікованих кадрів і високого рівня емоційного вигорання постає потреба в нових нематеріальних інструментах підвищення лояльності персоналу. Одним з таких підходів є job crafting — процес, під час якого працівники ініціюють зміни в межах своїх обов'язків для кращого узгодження з особистими цінностями, цілями та сильними сторонами (Wrzesniewski & Dutton, 2001) [1].

Поняття job crafting ґрунтується на теорії самовизначення (Self-Determination Theory), згідно з якою внутрішня мотивація зростає тоді, коли задовольняються базові потреби в автономії, компетентності та приналежності (Ryan & Deci, 2000) [2]. У цьому контексті job crafting може бути ефективним інструментом для підвищення залученості працівників (Bakker, 2011) [3].

Протягом 2024 року нами було проведено п'ять навчальних програм, спрямованих на розвиток професійної ідентичності та пошук автентичної ролі. Дві з них були реалізовані для ветеранів та військових у рамках діяльності Центру лідерства захисників України при НаУКМА. Три — для фахівців з громадських та комерційних організацій, що перебували в пошуку професійної трансформації. Загалом програму пройшли 208 учасників, з яких 156 було опитано після завершення. 37 осіб зазначили, що завдяки участі у програмі переосмислили своє ставлення до роботи та побачили нові можливості в межах поточної ролі без потреби змінювати місце праці.

На основі цього досвіду було створено практичну модель — «дорожню карту професійної навігації», яка включає сім етапів: 1) усвідомлення поточного стану, 2) аналіз та розуміння зовнішнього контексту, 3) виявлення власних сильних сторін, цінностей та інтересів, 4) формулювання бажаних професійних

ролей, 5) активний пошук можливостей, 6) перепроектування поточної роботи з інструментами картингу роботу (job crafting): зміни в задачах, взаєминах чи ставленні до роботи, 7) підтримка професійної ідентичності та емоційного зв'язку з роботою. Такий підхід дозволяє працівникам розглядати себе як суб'єктів власної професійної траєкторії.

На далі, заплановано емпіричне дослідження з використанням змішаних методів. Кількісне дослідження передбачає адаптацію та застосування опитувальника Job Crafting Questionnaire (Slemp & Vella-Brodrick, 2013) [4], шкали благополуччя PERMA-профілю, показника eNPS (Employee Net Promoter Score) Аналіз передбачає використання регресійних моделей для виявлення залежностей між рівнем job crafting та показниками лояльності, залученості та професійного благополуччя. Метою дослідження є емпірична перевірка гіпотези про те, що практика job crafting сприяє розвитку внутрішньої мотивації та лояльності працівників, а також формування практичних рекомендацій для HR-фахівців і менеджерів щодо впровадження відповідних інструментів.

Таким чином, впровадження практик job crafting в українських організаціях може бути дієвим інструментом в умовах високої плинності кадрів та нестабільності ринку. Практична модель, адаптована до українського контексту, має потенціал для широкого використання в освітніх, громадських і бізнес-середовищах. Наступним етапом дослідження стане порівняння результатів серед різних цільових груп (ветерани, працівники бізнесу, студенти).

Список використаних джерел:

1. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179–201.

2. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

3. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. Current Directions in Psychological Science, 20(4), 265–269.

4. Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. International Journal of Wellbeing, 3(2), 126–146.

УДК 314:005.21:303.444.2

Поліщук О. Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Сяська О. В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО- ДЕМОГРАФІЧНИХ ФАКТОРІВ В УКРАЇНІ

Соціально-демографічні фактори мають одне з найбільших значень, оскільки вони впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію і є важливою складовою стратегії управління персоналом. Серед основних соціально-демографічні факторів, виділимо наприклад, рівень освіти. Адже це необхідна умова стійкого економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Важливість освіти в Україні підтверджується значним відсотком бюджетних видатків на освіту — це близько 6% у ВВП. За цим показником Україна випереджала більшість розвинутих країн. Так, наприклад, у Німеччині — 5%, у США — 5,2%, у Франції — 5,7%, у Польщі — 4,9%.

Окремо хочемо зазначити, що, за даними Державної служби статистики України, якщо у 2013 році вищою освітою було охоплено 49,6% робочої сили, то у 2019 році цей показник становив уже 53%. За рівнем охоплення населення вищою освітою Україна також випереджає більшість розвинутих країн. Так, наприклад, у Канаді цей показник складає 51%, в Ізраїлі — 46%, в Японії — 45%, у США — 42%, у Новій Зеландії — 41%, у Південній Кореї — 40%, у Великій Британії — 10% [2].

Але у нас є і чинники, які обмежують доступ різних верств населення до освіти: наприклад, малі і сільські школи часто оцінюються як незадовільні, мають низький доступ до високоякісних програм навчання, низький кваліфікаційний рівень вчителів, і непрестижною є праця. Це підтверджується результатами ЗНО: учні містяни мають 70% прохідних балів, тоді як учні сільських шкіл — лише 40%. Також знецінюється значущість вищої освіти через кризовий стан, в якому перебуває економіка України, і через відсутність гідної оплати праці. Третій фактор — це низька активність і зацікавленість керівників українських підприємств у фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу.

Другим вагомим показником соціально-демографічного розвитку є, звичайно, народжуваність. І, як відомо, зараз проблема стоїть ще більш гостро, оскільки після повномасштабного вторгнення рівень народжуваності впав утричі. Так, якщо в 2021 році народилося 273 772 немовлят, то у 2023 році ця цифра складала 187 387 дітей. Для порівняння: у період з 2000-х по 2013 роки в Україні народжувалося приблизно 500 000 дітей на рік [1].

Загалом, скорочення народжуваності в Україні спостерігалося вже з 2013 року, і до повномасштабного вторгнення зменшувалося щорічно на 6–7%. Зі слів українських демографів, показник народжуваності в Україні є найнижчим у світі. А це прискорює десятиліття скорочення чисельності населення і поглиблює демографічну кризу. За статистикою, у світі середній показник відтворення населення складає 2,2 дитини на одну жінку дітородного віку. У країнах ЄС ситуація складна: там цей показник складає 1,5. В Україні до початку великої війни він становив 1,16, а тепер — лише 0,9. Ситуація ускладнюється і масовою еміграцією населення України, і тим, що населення стрімко дорослішає — середній вік громадян у нас зріс з 41 до 45 років за дуже короткий період.

І третій показник, який є надзвичайно важливим для соціально-демографічного стану України, — це рівень бідності. За статистичними даними, за два роки війни (з 2022 по 2023 роки) рівень бідності в Україні зріс у 1,7 раза. На думку фахівців, це зростання велике, але не критичне: частка людей, які знаходяться на межі фізіологічного виживання, зросла з 1,3% до 8,8%, тобто в сім разів. За даними Світового банку, через повномасштабне вторгнення Росії Україну було відкинуто на 15 років назад у досягненні цілей щодо скорочення рівня бідності. Сьогодні бідними вважаються ті, хто проживає на менше ніж 5,5 доларів на день. Таких людей у 2022 році було 24,1%, а в 2023 році — вже 55%, за попередніми даними Світового банку.

Таким чином, війна спричинила катастрофічні демографічні і соціальні наслідки для України: це і скорочення, і старіння населення, і зниження народжуваності, і масова частка міграції. Для подолання цих викликів необхідно впроваджувати комплексні державні програми, які мають бути спрямовані на підтримку сімей, стимулювання повернення біженців і внутрішньо переміщених осіб, а також відновлення економіки й інфраструктури країни.

Список використаних джерел:

1. Прасад А., Народжуваність в Україні скоротилась на третину від довоєнного рівня // Forbes 31.01.2024 https://surli.cc/eixcqf

2. Гітіс Т. П., Євсейчик А. В., Спірато А. С., Андрійчук М. Є Рівень. освіти в Україні: дослідження динаміки у контексті забезпечення якості робочої сили // Економічний вісник Донбасу № 3(61), 2020 doi: 10.12958/1817-3772-2020-3(61)-222-228

УДК (004.8+159.942):005.95:004

Сидоренко О. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом,
Пришва А.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СИНЕРГІЯ ШТУЧНОГО ТА ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-КОМАНДАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Світ бізнесу переживає період стрімких змін, зумовлених цифровою трансформацією. Компанії все частіше звертаються до сучасних технологій, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект (AI). Глобальні витрати на AI у 2025 році сягнуть 300 мільярдів доларів [6]. Цей рух до автоматизації і аналізу великих даних відкриває нові можливості, але ставить перед керівниками складні питання: як зберегти людський фактор у командах, коли частина роботи переходить у цифровий простір? Управління командами в таких умовах вимагає не лише технологічної підкованості, але й глибокого розуміння людської природи і особливої ваги в цьому контексті набуває емоційний інтелект (EI), адже 70% невдач цифрових трансформацій пов’язані саме з надмірною концентрацією на AI, і недостатньою увагою до EI [7].

Компанії використовують AI в підборі персоналу, оцінці продуктивності та прогнозуванні поведінки. Інтелектуальні системи скорочують час на рекрутинг на 60% [4], а предиктивна аналітика знижує незаплановану плинність кадрів на 25-30% [5]. В Україні AI підвищує операційну ефективність на 20-25% [2] і скорочує адміністративні завдання на 40% [3]. Проте можливості AI обмежені: він чудово працює з цифрами та логікою, але не враховує емоційні чи психологічні аспекти.

Саме тут емоційний інтелект набуває нового значення. Концепція EI, сформульована Деніелом Гоулманом [1], трансформується: саморегуляція тепер включає управління тоном у цифрових повідомленнях, а емпатія вимагає вміння "зчитувати" емоції через текст чи відеозв’язок. Інтеграція AI та EI дає суттєві переваги: ефективність бізнес-рішень зростає на 35-42%, клієнтський досвід покращується на 28%, продуктивність команд збільшується на 20%.

На основі цих спостережень розроблено модель "AI-EI балансу", яка виділяє чотири підходи до управління:

– Технократичний менеджмент (високий AI, низький EI): технології домінують, операційна ефективність сягає 73%, але згуртованість команди становить лише 31%.

– Традиційне лідерство (низький AI, високий EI): акцент на стосунках забезпечує згуртованість, але процеси повільні.

– Управлінський вакуум (низький AI, низький EI): відсутність технологій і чутливого лідерства призводить до хаосу.

– Цифрове лідерство (високий AI, високий EI): гармонійне поєднання забезпечує високу продуктивність, більше інноваційних ідей і нижчу плинність.

Практичні приклади підтверджують переваги "цифрового лідерства". Українська IT-компанія "Sigma Software", наприклад, використовує AI для моніторингу робочого навантаження, а керівники влаштовують віртуальні "кавові перерви" для підтримки емоційного зв'язку, що підвищило продуктивність на 24% і задоволеність на 31%. У фармацевтичній компанії "Фармак" AI прогнозує проблеми в проєктах, а лідери проводять креативні сесії з елементами майндфулнесу, прискоривши розробку продуктів на 18% і збільшивши кількість ідей на 42%.

Синергія AI та EI проявляється в кількох сферах: у стратегічному плануванні технології аналізують тенденції, а EI надихає команду; під час змін AI моделює сценарії, а EI долає опір; у комунікації AI оптимізує канали, а EI додає теплоти. Для реалізації такого підходу лідерам потрібно розвивати нові навички. Перешкоди на шляху інтеграції — надмірна віра в технології, страх втрати людського контакту та брак навичок — можна подолати через освіту, чітке позиціонування AI як помічника та співпрацю між технічними й гуманітарними підрозділами. Глобальні тенденції, як-от поява AI з функціями емоційного розпізнавання (прогнозується 60% таких систем до 2027) і концепція "розширеного лідерства", підкреслюють потенціал цього напряму для майбутнього розвитку управління командами [5].

Отже, поєднання штучного та емоційного інтелекту відкриває нові горизонти для управління командами в цифрову еру. Компанії, які досягають балансу між цими складовими, отримують суттєві конкурентні переваги: продуктивність зростає на 29%, інноваційність — на 42%, а плинність кадрів знижується на 37%. Для українського бізнесу, який стикається з унікальними викликами — воєнними реаліями, відтоком кадрів і швидким розвитком технологій, — синергія AI та EI може стати інструментом стійкості й розвитку. У довгостроковій перспективі, за прогнозами World Economic Forum (2023), попит на EI зросте на 26% до 2030 року [8], а компанії, які опанують цей підхід, матимуть на 45% вищу продуктивність і на 55% більше інновацій [7].

Практичне застосування результатів передбачає: 1) інвестування в розвиток лідерів, які вміють працювати як з технологіями, так і з людьми; 2) впровадження AI-систем, адаптованих під особливості українського ринку; 3) формування культури, де технології сприймаються як підтримка, а не загроза. У перспективі

компанії, які опанують цю синергію, зможуть не просто адаптуватися до змін, а й створювати нові стандарти управління, підвищуючи операційну ефективність, і підсилюючи те, що робить нас унікальними — людяність, яка лежить в основі будь-якої успішної команди.

Список використаних джерел:

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. — К.: Віват, 2018. — 512 с.

2. Музиченко Т. О., Скорба О. А., Шевчук А. А. (2023). Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції.

3. Таранич А., Пелехацький Д. (2024). Використання штучного інтелекту в процесах стратегічного управління підприємствами.

4. Deloitte (2023). Global Human Capital Trends: The Rise of the Social Enterprise in Digital Era. Deloitte University Press.

5. Gartner. (2023). Top Strategic Technology Trends for 2025.

6. IDC. Глобальні витрати на AI: прогноз 2025. — 2024.

7. McKinsey & Company. (2023). The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year.

8. World Economic Forum. Майбутнє роботи 2023. — 2023.

УДК 621.9:331.5:338.2

Редьква О.З.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ У МАШИНОБУДУВАННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

У сучасних умовах економіки, заснованої на знаннях, машинобудівна галузь стикається з низкою викликів, пов'язаних із підготовкою кваліфікованих кадрів. Світові тенденції вказують на необхідність підвищення кваліфікації працівників машинобудівної галузі, оскільки сучасне виробництво дедалі більше орієнтується на високотехнологічні рішення та інновації. Водночас війна спричинила масштабні руйнування ключових машинобудівних підприємств, розташованих на сході та півдні України. Це призвело до їхньої релокації, зміни географії виробництва та підвищення вимог до професійних компетенцій працівників. Таким чином, питання забезпечення машинобудівної галузі кваліфікованими кадрами є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для сталого економічного розвитку.

Для підвищення ефективності виробництва машин і обладнання необхідна висока гнучкість, що включає оптимальне використання як матеріальних, так і

людських ресурсів. У майбутньому ринок праці характеризуватиметься частими змінами професій та посад, короткостроковим працевлаштуванням із тенденцією до навчання та підвищення кваліфікації.

Одними з ключових чинників, що визначатимуть розвиток робочої сили для машинобудівної галузі, будуть система освіти, ринок праці та розвиток технологій. Зокрема, система освіти залежатиме від демографічних змін, що впливатимуть на кількість працездатного населення. Важливу роль відіграватимуть технологічні інновації, що визначатимуть потребу у висококваліфікованих спеціалістах, а також економічні та політико-правові аспекти, що впливатимуть на фінансування системи підготовки кадрів, правові норми та ринкову конкуренцію.

Урахування зазначених факторів дозволяє сформувати можливі сценарії розвитку робочої сили в машинобудівній галузі. Найоптимістичнішим є сценарій "Стрибок цивілізації", який передбачає сприятливий розвиток усіх ключових факторів. У цьому випадку машинобудівна галузь динамічно розвивається завдяки впровадженню інновацій, фінансовій підтримці з боку держави, а також зростанню інтересу до технічних спеціальностей. Це сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню зайнятості та підвищенню кваліфікації кадрів.

Більш реалістичним виглядає сценарій "Жорстких адаптацій", який передбачає поступове економічне зростання за умов ефективного використання структурних фондів і державної підтримки. Відбуватиметься реформування освітньої системи, проте воно буде повільним і частковим. Потреба в кадрах у сфері освоєння нових технологій залишатиметься високою, проте зростатиме частка іммігрантів у виробничому процесі.

Сценарій "Стабільного розвитку" передбачає вибірковий розвиток машинобудівної галузі з фокусом на окремі напрями. Інтеграційні процеси послаблюватимуться, що ускладнюватиме доступ до кваліфікованих працівників. Освітня система реформуватиметься частково, а зростання зайнятості буде обмеженим, що знижуватиме конкурентоспроможність галузі як на національному так і міжнародному ринках.

Таким чином, розвиток робочої сили в машинобудівній галузі залежатиме від комплексного поєднання соціальних, економічних, технологічних та правових факторів. Вибір конкретного сценарію розвитку визначатиметься ефективністю реалізації державної політики, рівнем інноваційної активності та динамікою глобального ринку.

УДК 005.32:005.21:005.334

Сазонова Т. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Брашован Д. О.,
здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ В УМОВАХ КРИЗИ

Військова агресія проти нашої держави сформувала ряд особистих, суспільних та професійних викликів. Моделювання майбутнього як в бізнес-середовищі, так і в особистому житті співвітчизників значно ускладнилося. Разом з тим, український бізнес продовжує функціонувати, перед персоналом постійно ставляться нові цілі, змінні та нестандартні умови функціонування вимагають постійного розвитку та адаптивності збоку кадрового забезпечення підприємств та організацій. Трудова діяльність українців характеризується значним емоційними навантаженнями, невизначеністю. Все зазначене, а також необхідність стабілізації економічної та кадрової ситуації на рівні підприємства, створює необхідність перегляду та удосконалення існуючих підходів до управління персоналом та командного менеджменту зокрема.

Важко не погодитися з Козирєвою К., менеджером SQUAD, яка зазначає, що важливим в умовах кризи, спричиненою військовими діями, було застосування соціально орієнтованого підходу, що зокрема полягав у зміні пріоритетів, враховуючи умови обмеженої працездатності, забезпечити виконання найважливіших проєктів, а все інше відкласти на майбутнє. При цьому всі стейкхолдери мають отримати достовірну, прозору інформацію щодо стану проєкту та команди, при цьому приділяючи підвищену увагу саме її членам [1]. В складних умовах функціонування важливим завданням менеджера є підтримка якісного зв’язку з командою: активне слухання, емпатія та обмін досвідом. Таким чином не лише досягається підтримка сприятливого морально-психологічного клімату в команді, зрозумілості поставлених задач та складнощів у їх виконанні, але й стабілізація ментального стану працівників.

Тому для керівника важливо забезпечити чіткі та прозорі завдання та відповіді на запитання членів команди. Для цього must have сучасного керівника – це пошук, отримання та швидке поширення інформації, тим самим забезпечуючи ефективне попередження ризиків. Але враховуючи, сучасну ситуацію, важливим для лідера команди є вміння швидко приймати рішення в умовах браку інформації, забезпечуючи спрямований рух та розвиток команди, подолання кризових станів.

На сьогоднішній день більш ефективними за відносини «Менеджер – Підлеглий» є відносини «Людина – Людина», які формують передумови пришвидшеного виходу членів команди зі стресу і повернення до роботи. Отже, підсумуємо основні вектори управління командою в кризових умовах (рис. 1).

Рис. 1 - Вектори управління командою в кризових умовах
Джерело: [розроблено авторами]

Працювати в умовах війни – виклик для всіх, але спрямовуючи сили професійних команд, їх знання, вміння на якісні зміни; згуртовано працюючи на стратегічний результат, надаючи різні види підтримки один одному можливо не лише успішно вийти з кризи, але зберегти власний потенціал та, навіть, збільшити його.

Список використаних джерел:

1. Яковенко О. Як ефективно управляти командами в умовах воєнного стану. Досвід лідерів напрямів. URL: https://dou.ua/forums/topic/39159/

УДК 005.961:159.922.6:005.95/.96

Сазонова Т. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Сенкевич М. Ю., Столярова А. С.,
здобувачі вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Комунікативна компетентність менеджера є його hard skill, адже саме знання, навички, необхідні для налагодження та підтримки ефективного

комунікаційного процесу, та вміння їх застосовувати, залежно від ситуації, індивідуальних особливостей комунікантів, визначає його професійний успіх.

Спробуємо визначити основні індикатори комунікативної компетентності менеджера (табл. 1).

Таблиця 1

Основні індикатори комунікативної компетентності менеджера [сформовано авторами, в т. ч. із використанням 1]

Індикатор	Характеристика
Навички вербальної комунікації	Передбачає вміння чітко, зрозуміло висловлювати власні думки та рішення; навички активного слухання; вміння ефективного ведення переговорів, дискусій, брейнштормів тощо; переконувати, впливати на думку та рішення підлеглих та різних груп стейкхолдерів; ситуативно адаптувати власний комунікативний стиль, в т. ч. застосовуючи індивідуальний підхід
Навички невербальної комунікації	Передбачає вміння створювати власний позитивний імідж в процесі комунікації, а також ідентифікувати мову тіла та вірно її інтерпретувати
Навички письмової комунікації	Передбачає володіння безумовною грамотністю; вміння чітко та лаконічно висловлювати власні думки, рішення; володіння навичками ділового листування, складання звітності, презентацій тощо
Навички публічного виступу	Передбачає, в першу чергу, наявністю вміння привертання уваги аудиторії та її утримання; приборкання власного хвилювання, підтримки ритму дихання; імпровізації
Навички міжособистісного спілкування	Передбачає володіння емпатією вище середнього рівня; навички командної роботи, нетвокінгу, управління конфліктами
Навички цифрової комунікації	Вміти ефективно використовувати різноманітні цифрові інструменти для різних видів комунікацій; знати вміти застосовувати правила мережевого етикету та інформаційної безпеки

Успішний менеджер має не лише системно розвивати власну комунікативну компетентність, але й виявляти розуміння щодо її складових елементів, таких як: мотиваційного – бажання спілкуватися та налагоджувати, підтримувати, покращувати тощо комунікації; ціннісно-змістового, конгнітивного – розуміння індикаторів, змісту даної компетентності та важливості самовдосконалення в кожному її прояві; поведінкового – аналізувати різні підходи та формування комунікації та самого її процесу, користуючись аналізом власного життєвого досвіду, спостерігаючи за іншими [сформовано з використанням 2, с. 71].

З огляду на сучасні тенденції в професійній підготовці менеджерів, їх подальший розвиток та, зокрема акцентування на необхідності системного удосконалення комунікативної компетентності як її фундаментальної складової успішної управлінської діяльності. Важливим для менеджерів залишається

обрання найбільш індивідуально підходящого способу розвитку даної компетентності. Безумовно, що методи та способи можуть відрізнятися, але спільним залишається необхідність зайняття проактивної позиції на шляху до самоудосконалення, проведення попередньої діагностика комунікативної компетентності, самоаналіз.

Список використаних джерел:

1. Мазник Л., Драган О., Турчина, М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. https://surl.li/kxtvkd

2. Гавриляк Л. С. Комунікативна компетентність як складова професійної підготовки сучасного фахівця. Науковий журнал «ΛΌГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №3. С. 70-73.

УДК 005.334:005.963:614.2

Скутнєва А. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Котуза А.С.,***
доктор медичних наук, професор,
Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

ІНТЕГРАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У контексті медичної реформи України та складної соціально-економічної ситуації, ефективне антикризове управління (далі – АУ) відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного функціонування закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ). Традиційно АУ розглядається як система заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків кризи або виведення організації з кризового стану. Проте таке вузьке розуміння знижує профілактичний потенціал АК [1]. У сфері охорони здоров'я, де послуги мають безпосередню соціальну значущість, особливо важливим стає комплексний підхід до АУ з акцентом на управління персоналом як ключовий ресурс ЗОЗ.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що АУ на регіональному рівні, включаючи ЗОЗ, розглядається як система, що використовує всі сучасні управлінські ресурси для протидії негативним явищам для відновлення стабільного стану [2]. В основі АУ лежить процес запобігання або подолання кризи, що включає два аспекти: превенцію (зусилля спрямовані на недопущення виникнення кризи) та інтервенцію (подолання кризи).

Управління персоналом у ЗОЗ має особливе значення (Назарко С. [3]) т.я. є обов'язковою умовою досягнення запланованих показників діяльності шляхом

ефективного використання потенціалу персоналу ЗОЗ. Саме медичним працівникам визначено важливі ролі, тому управління персоналом стає пріоритетним завданням національного менеджменту в охороні здоров'я.

На основі проведеного аналізу визначено, що інтеграція стратегій управління персоналом у систему АУ ЗОЗ включає такі ключові елементи:

- Превентивна кадрова діагностика – моніторинг персоналу для раннього виявлення потенційних проблем та запобігання системним кризам. Це включає вивчення задоволеності персоналу, професійного вигорання та інших показників, що можуть свідчити про наближення кризи.
- Адаптивні стратегії управління персоналом – розробка підходів до управління медичними працівниками в умовах, спричинених медичною реформою. Це вимагає модернізацію процесів найму, оцінки роботи та адаптації персоналу до змін.
- Розвиток компетенцій антикризового характеру – формування у медичних працівників навичок ефективної роботи в умовах кризи (стресостійкість, адаптивність, командну роботу та інноваційне мислення).
- Мотиваційні механізми в умовах ресурсних обмежень – розробка систем мотивації персоналу, що не вимагають значних фінансових витрат, але забезпечують підтримку високої залученості та відданості.
- Формування організаційної культури антикризової спрямованості – створення середовища, що сприяє відкритій комунікації, інноваціям, безперервному навчанню та проактивному вирішенню проблем.

Аналіз статей показав, що застарілі методи управління персоналом у ЗОЗ не забезпечують бажаних результатів, а часто призводять до застою або дезорганізації управлінських структур [4]. Натомість, інтеграція сучасних підходів до управління персоналом у систему АУ дозволяє ЗОЗ не лише ефективно долати кризові ситуації, але й запобігати їх виникненню.

Особливо важливим у контексті АУ є розуміння кризи не лише як загрози, але й як можливості для трансформації та розвитку. Цей підхід дозволяє використовувати кризові ситуації для впровадження необхідних змін у системі управління персоналом, які можуть бути неможливими інший час.

На основі результатів дослідження сформульовано практичні рекомендації для ЗОЗ щодо інтеграції стратегій управління персоналом в АУ:

1. Розробити комплексну систему моніторингу показників, пов'язаних з персоналом, для виявлення потенційних кризових ситуацій.
2. Впровадити програми розвитку лідерських навичок для керівників різних рівнів, фокусуючись на компетенціях АУ.
3. Створити механізми швидкого перерозподілу персоналу та його компетенцій у відповідь на кризові ситуації.

4. Розробити системи нематеріальної мотивації персоналу, що є ефективними в умовах ресурсних обмежень.

5. Впровадити програми психологічної підтримки персоналу для запобігання професійному вигоранню та підвищення стресостійкості.

6. Розвивати цифрові компетенції персоналу для забезпечення ефективної роботи в умовах діджиталізації медичних послуг.

Інтеграція стратегій управління персоналом у систему АУ ЗОЗ є критично важливою для забезпечення їх стабільного функціонування та розвитку в умовах сучасних викликів. Ефективне управління персоналом допомагає долати кризові ситуації та створює основу для запобігання їх виникненню через формування адаптивної і стресостійкої структури.

Результати дослідження підтверджують, що якість діяльності ЗОЗ залежить передусім від застосування дієвих заходів з управління персоналом. Трудові ресурси залучені в усі процеси діяльності закладів, тому проведення реформ у медицині без ефективного управління персоналом неможливе.

Подальші дослідження в цій сфері доцільно спрямувати на розробку конкретних методик оцінки ефективності інтеграції стратегій управління персоналом у систему АУ та вивчення міжнародного досвіду успішного впровадження таких стратегій у ЗОЗ.

Список використаних джерел:

1. Авдошина З.А. Антикризове управління: сутність, діагностика, методики. Економіка і управління, 2023, №2, С. 26-34.

2. Гавкалова Н., Кириченко І. Антикризове управління регіональним розвитком: теоретичні аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2023, 14(4), 188-201.

3. Назарко С. Управління персоналом в системі охорони здоров'я: сучасні тенденції. Інвестиції: практика та досвід, 2019, №15, С. 76-83.

4. Ровенська В., Саржевська Є. Особливості управління персоналом у закладах охорони здоров'я в нових умовах господарювання. Економічний вісник Донбасу, 2019, №3(57), С. 162-168.

УДК 331.5.024.5:65.011.4

Стефанишин О. Б.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
Львівський інститут

АНАЛІЗ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ HRM: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

Аналіз кадрового потенціалу підприємства є ключовим елементом стратегії розвитку в контексті управління людськими ресурсами (HRM – Human Resource Management). Його метою є оцінка наявних можливостей працівників, виявлення їхнього потенціалу та прогнозування кадрових потреб відповідно до стратегічних цілей підприємства. «…оцінка стану кадрового потенціалу, будучи частиною системи управління персоналом, дозволяє виявити інформацію про відповідність стану кадрів загальній меті підприємства» [1].

Сутність категорії «кадровий потенціал» та її зміст-структуру подано у працях численних дослідників і комплексно викладено у праці Н. Голоджун, Я. Гаврись [2].

В сучасних умовах існує багато підходів та методів оцінки кадрового потенціалу підприємств. Вони добре описані, наприклад, в роботі О. Євтєєвої [1].

В даному випадку в межах цієї публікації будемо використовувати в основному термін «кадровий потенціал» іноді «персонал», як аналог у значенні, оскільки нам потрібно підкреслити сукупність професійно-підготовлених спеціалістів. Тобто, маємо на увазі «кадри» як управлінський та кваліфікований склад працівників. Хоча, історико-теоретичний підхід розвитку категорій, що пов’язані із працівниками підприємства/організації, говорить чітко, що «кадри» – старіший термін, який історично використовувався в плановій економіці радянського періоду. Він означає сукупність управлінських та кваліфікованих працівників, необхідних для функціонування підприємства або галузі. Найчастіше вживався у контексті «кадрової політики», «кадрового резерву» тощо. «Персонал» – сучасніший термін, що є більш універсальним і широко використовується в ринковій економіці та міжнародній практиці управління людськими ресурсами (HRM – Human Resource Management) – охоплює всіх працівників організації, незалежно від їхнього рівня, кваліфікації чи статусу.

«Якщо управління персоналом націлене на «технічне» забезпечення організації ресурсами, то правління людськими ресурсами направлено на створення конкурентних переваг за допомогою компетенцій персоналу підприємств» [3].

У сучасній теорії управління людськими ресурсами кадровий потенціал розглядається як сукупність професійних компетенцій, мотиваційних факторів та організаційних можливостей, що визначають ефективність використання трудових ресурсів [4].

Методичні підходи до аналізу кадрового потенціалу базуються на таких концепціях:

- ресурсна теорія фірми (Resource-Based View – RBV), де кадровий потенціал вважається стратегічним активом підприємства, який забезпечує його конкурентні переваги [5];
- компетентнісний підхід, в якому увага зосереджується на оцінці професійних та особистісних компетенцій працівників, що визначають їхню продуктивність [6];
- динамічна модель людського капіталу, де кадровий потенціал розглядається як динамічна система, що розвивається через навчання, адаптацію до змін і цифровізацію [7].

Для комплексного підходу необхідно проводити аналіз як внутрішнього середовища підприємства (оцінка кваліфікації, продуктивності, рівня мотивації, ефективності командної взаємодії та здатності адаптуватися до змін, бажання професійного розвитку працівників), так і зовнішнього середовища. Останнє включає аналіз тенденцій ринку праці, демографічних змін, міграційних процесів (зокрема, міграції між містом і селом), динаміки заробітної плати в галузі та порівняння з іншими секторами економіки, впливу технологічних змін на потребу у фахівцях. Про останнє, хочеться добавити, що важливо прогнозувати майбутні потреби підприємства у фахівцях, зокрема у зв’язку з впровадженням нових технологій, процесами цифровізації та автоматизації. Це дозволяє перейти від традиційної моделі кадрового менеджменту, що ґрунтується на експлуатації наявних трудових ресурсів, до системного підходу HRM, який передбачає розвиток, відтворення та ефективне використання людського капіталу як стратегічного активу підприємства.

Особливу увагу викликає питання управління кадровим потенціалом серед малих підприємств. Малі підприємства часто стикаються з проблемами, пов’язаними з управлінням персоналом, через відсутність спеціалізованих HR-відділів та менеджерів. Більшість малих приватних господарств, приватних підприємств та приватних підприємців не можуть дозволити собі фінансові вкладення в створення окремої структури для роботи з персоналом через обмежені ресурси та специфіку їх діяльності. У таких умовах для цих підприємств важливо впроваджувати простий, доступний і економічно ефективний підхід до оцінки та аналізу кадрового потенціалу. Наприклад, використання оцінки кваліфікації працівників на основі їх досвіду, знань та

навичок, необхідних для виконання конкретних завдань. Це може бути здійснено через аналіз документів (сертифікатів, дипломів, курсових сертифікацій), а також безпосереднє спостереження за роботою працівників. Наприклад, перевірка їхнього досвіду роботи з агротехнікою, знання методів обробки ґрунту, агрономічних принципів, здатність до роботи з новими технологіями, якщо це фермерське господарство. Власники також можуть проводити періодичні бесіди з працівниками для оцінки їхніх досягнень, кваліфікаційного рівня та здатності до виконання нових завдань. Такі бесіди, зустрічі можуть носити як неформальний зворотний зв'язок, так і у бути у формі формальних інтерв'ю, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно працівник справляється зі своїми обов'язками. Важливо оцінювати, наскільки працівники готові до навчання новим технологіям чи адаптації до змін у виробничому процесі. Для цього можна впровадити систему внутрішніх тренінгів або навчальних сесій, де кожен працівник проходить тестування або демонструє набуті знання та навички на практиці. Метод 360 градусів цілком підходить для малих підприємств. Через спостереження за взаємодією працівників між собою можна оцінити не тільки їх професійні, але й комунікативні та командні навички. Це дозволяє виявити, хто з працівників має лідерський потенціал або здатність до співпраці в групах.

Одним із важливих завдань для малих підприємств є прогнозування потреб у кадрах у зв'язку з розвитком технологій. Для цього можна використовувати прості методи прогнозування, наприклад, аналіз попиту на продукцію, зміни в технологіях та автоматизації. Це дозволить заздалегідь планувати набір нових працівників або додаткове навчання для існуючого персоналу, що є важливим аспектом у процесі цифровізації та модернізації. В такому аспекті важливо налагоджувати співпрацю з спеціалізованими закладами професійно-технічного навчання та, навіть, учнями випускних класів, орієнтуючи їх на відповідний напрям або на конкретне господарство чи підприємство.

Список використаних джерел:

1. Євтєєва О. В. Підходи і методи оцінки кадрового потенціалу підприємств. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/125.pdf

2. Голоджун Н. І., Гаврись Я. Методичні підходи щодо оцінювання кадрового потенціалу інноваційного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. Т. 4. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_4/270-273.pdf

3. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов, Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. Сталий розвиток економіки. 2024. (2(49), 15-22. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3

4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. / пер. з англ. під. ред. С. К. Мордовина. 2012. 848 с.

5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. 17(1). P. 99-120. URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

6. Boyatzis R. E. The competent manager: A model for effective performance. 1982. New York : John John Wiley & Sons. 308 p.

7. Sparrow P., Brewste, C., Chung Ch. Globalizing human resource management: Second edition. 2016. DOI:10.4324/9781315668611

8. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

9. Стефанишин О. Б., Швороб В. В. Аналіз економічних методів управління персоналом та людськими ресурсами в організації. Сучасний стан та перспективи розвитку обліку, аудиту, оподаткування та аналізу в умовах міжнародної інтеграції : матеріали IV Міжнар. наук.–практ. Інтернет-конф. (20 листопада 2024 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2024. С. 424-429.

10. Стефанишин О. Б. Проблеми відтворення людських ресурсів сільської місцевості у Львівській області. Актуальні проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку регіону в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 січня 2025 р.). Кременчук : Придніпровський інститут «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2025. URL: https://surl.gd/rpodyk

УДК 316.47:331.108

Тарасенко С.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Дніпровський державний технічний університет
Єхалова Л.В.,
старший викладач кафедри психології,
Дніпровський гуманітарний університет

КОНФЛІКТ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА ПАТОЛОГІЯ ТА ШЛЯХИ ОЗДОРОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах турбулентності одним з ключових факторів успішного функціонування організації є гнучкість та адаптивність до нестабільності зовнішнього середовища. Відповідно якість менеджменту та «здорові»

організаційні відносини стають однією з конкурентних переваг будь-якої організації. Організаційні відносини, за умови їх правильної побудови, сприяють координації діяльності, ефективному використанню ресурсів та створенню продуктивного робочого середовища. Це визначає важливість дослідження суті, типів, причин та способів профілактики, запобігання та мінімізації негативних наслідків деструктивних конфліктів, які є одним з найпоширеніших видів організаційних патологій.

Конфлікт відноситься до організаційних патологій, які не залежать від стадії життєвого циклу організації. Як зазначають науковці, конфлікти, як й інші види патологій в організаційних відносинах, досить часто виникають саме як результат управлінських помилок і ґрунтуються на механізмах соціально-психологічної взаємодії в малих та великих групах [1]. Саме тому володіння теоретичними та практичними засобами конструктивного подолання соціальних конфліктів є вкрай важливим для менеджерів. Тим більше, що конфлікти притаманні усім організаціям, можуть носити конструктивний характер та сприяти розвитку організації, проте значно частіше переходять в ранг патології та знижують ефективність діяльності організації**.** При цьому історія знає немало прикладів, коли внутрішні конфлікти організацій було експортовано назовні та вони стали причиною криз на більш високому рівні [2, с.14]. Між тим, причини конфлікту можуть знаходитись і в об’єктивній площині, що вимагає від менеджера компетентностей щодо їх усвідомлення та управління ними.

Так, наприклад, в закладі вищої освіти (ЗВО) конфлікт виникає через суперечності між різними групами учасників освітнього процесу: адміністрацією, викладачами, студентами та зовнішніми стейкхолдерами. Він може бути наслідком різниці в інтересах, недосконалих управлінських рішень, конкуренції за ресурси, інноваційних змін. Крім того, швидкі трансформації, викликані цифровізацією, соціальною нерівністю, економічними труднощами та кризами (зокрема, війною в Україні та економічними потрясіннями в усьому світі) посилюють організаційні конфлікти, пов’язані з такими факторами, як невизначеність майбутнього (нестабільність фінансування освіти, реорганізація університетів, зміни у законодавстві); емоційна напруга та стрес (через війну студенти, викладачі та адміністрація переживають психологічний тиск, що сприяє загостренню конфліктних ситуацій); розрив у комунікаціях (дистанційне навчання, вимушене переселення студентів і викладачів призводять до погіршення обміну інформацією); перерозподіл ресурсів (через фінансові труднощі університети змушені оптимізувати витрати, що викликає невдоволення серед працівників); дефіцит кадрів (через мобілізацію та міграцію ЗВО можуть втрачати висококваліфікованих фахівців, що створює напруження в колективах).

Отже, в числі причин організаційних конфліктів присутні об'єктивні (формуються ситуацією), суб'єктивні (соціально-психологічні та особистісні) та організаційно-управлінські причини, які знаходяться у сфері впливу організації та її менеджерів.

Організаційно-управлінські причини класифікують на: 1) структурно організаційні (прорахунки у побудові організаційної структури, які призводять до поступової невідповідності між формою та змістом діяльності, різна технічна забезпеченість робочих місць, дисбаланс між обсягом повноважень і відповідальністю, відсутність чітких меж компетенції та загальна неефективність розподілу управлінських функцій); 2) функціонально організаційні (нераціональний розподіл завдань, відповідальності та обмежених ресурсів між підрозділами, слабкий рівень внутрішніх комунікацій і недостатня взаємодія між керівниками та підлеглими); 3) особистісно функціональні (професійні якості співробітника не повністю відповідають вимогам посади, неузгодженість у посадових інструкціях або конфлікт між професійними та особистими очікуваннями щодо роботи); ситуативно управлінські (помилки у прийнятті управлінських рішень та їх реалізації, що можуть бути викликані недостатнім аналізом або впливом зовнішніх обставин) [3, с.63].

Головна мета управління організаційними конфліктами – запобігти деструктивним конфліктам і сприяти адекватному розв'язанню конструктивних. Цьому, безумовно, сприяє запровадження кризового управління та антикризових стратегій, гнучка адаптація бізнес-процесів з урахуванням зовнішніх трансформацій, розвиток лідерських та медіаторських навичок керівників організацій, підтримка конструктивної комунікації, забезпечення психологічної підтримки працівників організації, чіткий розподіл відповідальності та підзвітності, залучення сучасних технологій.

Конфлікти в умовах сучасних суспільних викликів неминучі, але ними можна управляти. Організації, які працюють з конфліктами та не дозволяють їм перейти в ранг організаційної патології, швидше адаптуються до нових реалій та зможуть забезпечити ефективність своєї діяльності.

Список використаних джерел:

1. Бутиліна О.В., Кудринська А.І. В.Організаційні патології та кадрові ризики: діалектика взаємозв'язку. Габітус. 2018. Вип. 7. С. 45-48.

2. Глазл Фрідріх. Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів. Пер. з англ. Видання десяте, вдосконалене. К., АДЕФ-Україна. 2020. 528 с.

3. Вітомський Ю.Л., Паращенко Л.І., Наконечна Н.В. Організаційні конфлікти та особливості їх розв'язання. Актуальні проблеми психології. 2019. Т. IX. Вип. 12. С. 353-364.

УДК 005.96:159.9.072.43

Сазонова Т. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Терещенко В. С.,
здобувачка вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Середовище функціонування сучасних підприємств та організацій, незалежно від сфери їх діяльності, що характеризується відсутністю стабільності та наявністю об'єктивних загроз безпеці, що формує серйозні перешкоди для нормального функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів.

На наш погляд, можна визначити традиційні причини виникнення конфліктів на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Класичні причини виникнення конфліктів на підприємстві [сформовано авторами на основі 1]

Група	Характеристика	Результат
Організаційні	Нечіткий розподіл обов'язків, повноважень, ролей	перетин працівників у виконанні одних й тих самих обов'язків / не виконання жодним працівником – непорозуміння, конфлікти
	Неякісна комунікація	брак інформації, неякісна інформація, велика кількість комунікаційних шумів, плітки, непорозуміння, неякісний / відсутній фітбек – непорозуміння, конфлікти
	Нерівномірний розподіл ресурсів	підрозділи мають різний доступ до необхідних ресурсів різних видів, відображається це в т. ч. на матеріальній мотивації персоналу – напруга, обурення, конфлікт
	Неефективний стиль лідерства, некомпетентність менеджера	відсутність зв'язку між керівництвом та підлеглими, погіршення морально-психологічного клімату, нелояльний колектив – напруга, відсутність дисципліни, конфлікти
	Організаційні зміни	опір змінам, напруга, тривога, невизначеність – конфлікти
	Взаємозалежні завдання без застосування проєктного підходу	відмінність в цілях, цінностях виконавців, чіткої системи комунікації та контролю, незнання ролі та кола обов'язків співвиконавців – неналежна якість виконання, затримки, конфлікти
	Подвійні стандарти	можливості, правила, цінності, вимоги різняться залежно від статусу працівника – опір, порушення дисципліни, незадоволення, конфлікт

Соціально-психологічні	Індивідуальні відмінності	несумісність характерів, різні життєві цінності, тощо – особиста неприязнь, конфлікти
	Культурні відмінності	відмінність в культурних цінностях та нормах – нерозуміння позицій, поведінки, конфлікти
	Низька емпатія	спричиняє брак поваги, розуміння між співробітниками – образи, конфлікти
	Поширення чуток, пліток	формується під впливом двох попередніх причин та відсутністю якісної системи комунікації – втрата довіри, образа, хибні висновки та рішення, конфлікти
	Емоційне, професійне вигорання	впливає на рівень резильєнтності персоналу та сприяє виникненню почуттів роздратованості, агресії, апатії – конфлікти
	Дискримінаційні прояви	різні прояви дискримінації (систематичні та поодинокі) – обурення, опір, конфлікт
	Низький рівень культури спілкування	відмінні комунікативні установки; поверхневі знання / їх відсутність з етики, психології спілкування; невміння застосовувати ці знання на практиці – непорозуміння, образа, злість, конфлікт
Економічні	Конкуренція відносно ресурсів	дефіцитні ресурси – предмет розбрату в колективі, конкуренція може привести до втрати відносин, конфліктів
	Несправедлива винагорода	відчуття несправедливості в оплаті праці сприяє прискоренню процесу професійного вигорання, зниженню лояльності може викликати обурення, злість, конфлікти.
	Економічна нестабільність	невизначеність майбутнього, фінансово-економічний хиткий стан формують напружену атмосферу, сприяють виникненню конфліктів

Військова агресія проти України сформувала додаткові потужні джерела конфліктів в сфері міжособистісних відносин, в т. ч. й на рівні підприємства. Серед найпоширеніших причин, пропонуємо виокремити наступні:

1) психологічні травми – на сьогоднішній день багато співвітчизників страждають від посттравматичного стресового розладу, що негативно відображається на їх поведінці: агресія різних видів, дратівливість, емоційні гойдалки – основа виникнення конфліктних ситуацій;

2) хронічний стрес – тривожність, невизначеність та відсутність бачення майбутнього, неможливість спланувати власне життя на більш-менш тривалий період, постійне відчуття небезпеки виснажує фізично та морально, психологічно та формує передумови для прискорення процесу емоційного вигорання особистості;

3) вимушена зміна соціальних ролей спричинена війною, може негативно відображатися на взаємодію людей з іншими представниками соціуму, в т. ч. з колегами;

4) внутрішньо-переміщені особи – відмінності в культурі, цінностях, цілях, боротьба за ресурси, етичні проблеми, при чому, не залежно від того, чи є ВПО безпосередніми колегами, чи працівник стикається з ними у позаробочий час;

5) інформаційна війна – відсутність навичок інформаційної гігієни може спричинити виникнення конфліктних ситуацій в колективі;

6) військовий досвід та пов'язані із цим поведінкові розлади сприяє не лише виникненню напружених відносин, але й серйозних конфліктів;

7) непрогнозованість ситуації – ускладнює процес визначення оптимального курсу дій для підприємства, впливає на успішність реалізації стратегічних рішень, може призвести до фінансових, репутаційних, ресурсних втрат тощо [2]. Все це формує передумови виникнення конфліктів на рівні менеджменту підприємства;

8) скорочення інвестицій, в т.ч. в сферу управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу, що викликає незадоволеність, напругу, та зниження мотивації до ефективної праці.

Не зважаючи на складність функціонування та життя в умовах війни, на наш погляд, менеджменту підприємства необхідно реально усвідомити важливість та цінність саме людських ресурсів у системі виживання та стабілізації бізнесу. Тому система управління конфліктами має бути ретельно відпрацьована та функціонувати. Важливим є саме попередження конфліктів і ключова роль в даному процесі належить менеджерам різних рівнів. При виникненні конфлікту саме менеджери мають демонструвати культуру управління ними, тим самим стимулюючи її засвоєння підлеглими. На нашу думку, важливим є дотримання наступних етапів [3]:

1. З'ясування та глибоке розуміння протилежності інтересів та первинна оцінка ситуації.

2. Аналіз причин виникнення конфлікту.

3. Пошук методів досягнення компромісу, а в ідеалі – співпраці.

4. Вибір та застосування найбільш ефективних методів, засобів, інструментів для розв'язання конфлікту.

Достатня професійна увага конфлікт-менеджменту на рівні підприємства на сьогоднішній день не лише одним із основних завдань менеджменту, але й необхідною умовою виживання вітчизняних господарюючих суб'єктів. Адже ефективний конфлікт-менеджмент не лише сприяє покращенню морально-психологічної атмосфери в колективі, посиленню командного духу, що позитивно відображається на продуктивності праці та ефективності системи комунікації, але й сприяє підвищенню якості життя персоналу, формує передумови для зростання рівня його стресостійкості.

Список використаних джерел:

1. Тихонович В. Причини виникнення та управління міжособистісними конфліктами в команді. Науковий журнал «Психологічні травелоги». 2024. № 3. URL: https://pt.khmnu.edu.ua/index.php/pt/article/view/205

2. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 2(24). С. 56–64.

3. Касьяненко Л.В. Інноваційні заходи в управлінні організаційними конфліктами на підприємстві в у сучасних умовах ведення бізнесу. Інфраструктура ринку. 2024. Випуск 77. С. 74-79. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2024/77_2024/15.pdf

УДК 005.35:658:331

Тюхтенко Н.А.,
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

АКТИВІЗАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУЯК СТРАТЕГІЯ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

Сучасні процеси господарювання обумовлені глобалізаційним впливом на світову економіку, що підкреслює важливість пошуку шляхів адаптації до нього на основі прийняття виважених управлінських рішень. Саме професійна система менеджменту господарюючого суб’єкта як на рівні країни, так і на окремому підприємстві, здатна сформувати ефективну стратегію розвитку персоналу для забезпечення конкурентних переваг.

Визначальним чинником будь-яких перетворень – за нашим глибоким переконанням – є особистісний, що появляється у компетентній трудовій діяльності працівників як управлінської команди, так і персоналу, що безпосередньо здійснює виробничий процес. Тому пошук шляхів активізації трудової діяльності працівників під впливом швидких (часто - неочікуваних) змін та викликів, є важливим аспектом управлінської системи, особливо в умовах потужного впливу штучного інтелекту на усі сфери життя.

Власне процес трудової діяльності людини пов'язаний із взаємодією з одного боку – із засобами виробництва, а з іншого – працівників між собою. Останні, в свою чергу, обумовлюють систему соціально-трудових відносин господарюючого суб’єкта, яка має знаходитися у постійному полі зору

управлінської команди, що є інтелектуальним капіталом системи менеджменту організації.

Ступінь ефективності управлінського впливу на соціально-трудові відносини обумовлює трудову діяльність персоналу та її активність. Трудову активність персоналу слід розглядати одним із найважливіших аспектів діяльності організації, що проявляється не тільки у забезпеченні суто професійних обов'язків, а й – що важливо підкреслити – способах розвитку та самореалізації, командної роботи, ефективної комунікації тощо, які у сукупності визначають загальний стан людини у суспільстві в контексті якості її життя та конкурентоспроможність бізнес-середовища в цілому. Важливо підкреслити, що трудова активність персоналу визначається як діяльність, зумовлена відносно стійким станом пізнавальної, поведінкової та емоційної готовності працівника й трудового колективу реагувати на усю сукупність елементів процесу праці, яка знаходиться під впливом внутрішніх та зовнішніх викликів, тобто адаптуватися до змін. При цьому взаємодія людини із засобами виробництва формує професійні навички персоналу, а активізація трудової діяльності пов'язана – в тому числі – із забезпеченням соціально-психологічного комфорту працівника та якості його трудового життя [1].

Активізацію трудової діяльності на рівні окремого працівника й трудового колективу можна представити у трьох взаємопов'язаних елементах: трудової; реальної та вербальної активностей (рис. 1.).

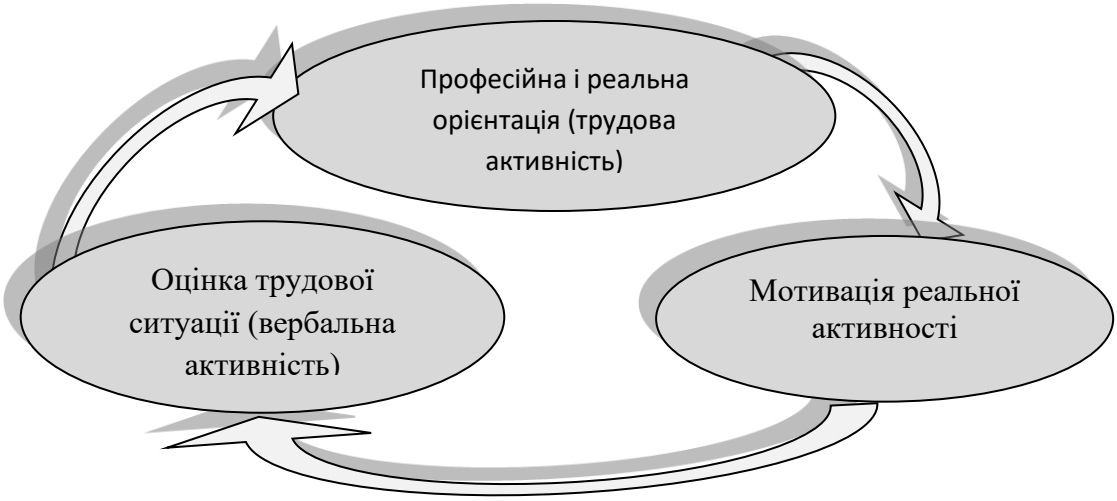


Рис. 1. - Процес активізації трудової діяльності та його елементи
Складено автором за [2-5]

На представленому рисунку профорієнтація і реальна активізація трудової діяльності обумовлюють зовнішній вплив на особистість працівника, а мотивація та вербальна активність – внутрішній вияв активізації трудової діяльності в умовах виробничого середовища.

Особливістю активізації трудової діяльності є те, що вона обумовлена сукупністю відносин, які характеризують трудовий колектив у кожній конкретній стадії його розвитку. Тому виявлення чинників, що здійснюють вплив на активізацію трудової діяльності є головною задачею менеджменту організації. На рис. 2 нами здійснена спроба схематичного представлення взаємозв'язку змісту праці та чинників, які визначають трудову активність.

Рис. 2. - Взаємозв'язок змісту та чинників активізації праці персоналу на якість трудового життя та конкурентоспроможність організації

Розроблено автором

Підсумовуючи, слід визначити актуальність активізації трудової діяльності персоналу у період військової агресії рф в Україні, що обумовлює необхідність посилення соціальних аспектів (точніше – соціокультурних!!!) менеджменту, враховуючи складність саме соціально-психологічних процесів адаптації господарюючих суб'єктів й необхідністю збереження їх конкурентних переваг на реальному ринку товарів та послуг.

Список використаних джерел:

1. Якість життя населення України та перші наслідки війни / Черенько Л.М., Полякова С.В., Шишкін В.С., Реут А.Г., Крикун О.І., Когатько Ю.Л., Заяць В.С., Клименко Ю.А.; Нац. акад. наук. Укр., Ін-т демогр.та соц. дослідж. ім.М.В. Птухи. Київ, 2023. — Об'єм даних 4,42 МБ

2. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І. Л. Петрової, В. В. Близнюк; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». – К., 2016. – 326 с.

3. Савіна Г. Г. (2014). Соціальні аспекти забезпечення ефективності менеджменту організації / Г. Г. Савіна, А. М. Щербина, Е. І. Бочкарева // Вісник ХНТУ. – №5. - Т.2. – С. 180-182.

4. Тюхтенко Н.А. (2023). Управління якістю в умовах забезпечення інноваційної стратегії діяльності підприємства / Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Серія Економіка. 2023. Том 28, Вип. 2 (96). – С. 59-64.

5. Тюхтенко Н. А. (2024). Обґрунтування впливу соціокультурних чинників на бізнес-середовище та професійну систему менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 23(1(56), 142–158. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309068

UDC 005.95:159.942

Oleksandr Usatenko,
PhD in Techniques., Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Dnipro University of Technology

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORK OF HR-MANAGERS

In the modern management paradigm, personnel is considered as a key source of long-term competitive advantages of the organization. A recognized expert in the field of emotional intelligence, Goleman D. believes [1] that only managers with a high level of emotional intelligence can provide optimal leadership and effectively use the potential of the organization's personnel. Emotional intelligence in work refers to a person's ability to recognize their own and other people's emotions and to be able to manage them. Emotional intelligence is a necessary tool in the work of HR-managers (HR). Recruitment. It is important for HR to understand the candidate's emotions and create an atmosphere of trust and mutual understanding during the interview, which will help the candidate open up and feel comfortable. The candidate's personal qualities are shown primarily through emotions and feelings, which must be correctly understood and interpreted.

Personnel adaptation. Emotional intelligence helps HR to assess how clear and accessible information is to the employee, whether he or she feels insecure because he or she does not fully understand what the company's management requires of him or her. Personnel assessment. If there is negative feedback from an employee, emotional intelligence will help HR find the right words that will not cause negative emotions in the employee and will not suppress the desire to work and develop.

Motivation of personnel. Emotional intelligence helps HR to build, for example, an effective system of intangible motivation, since intangible motivation often involves emotions: a sense of pride, satisfaction, self-importance.

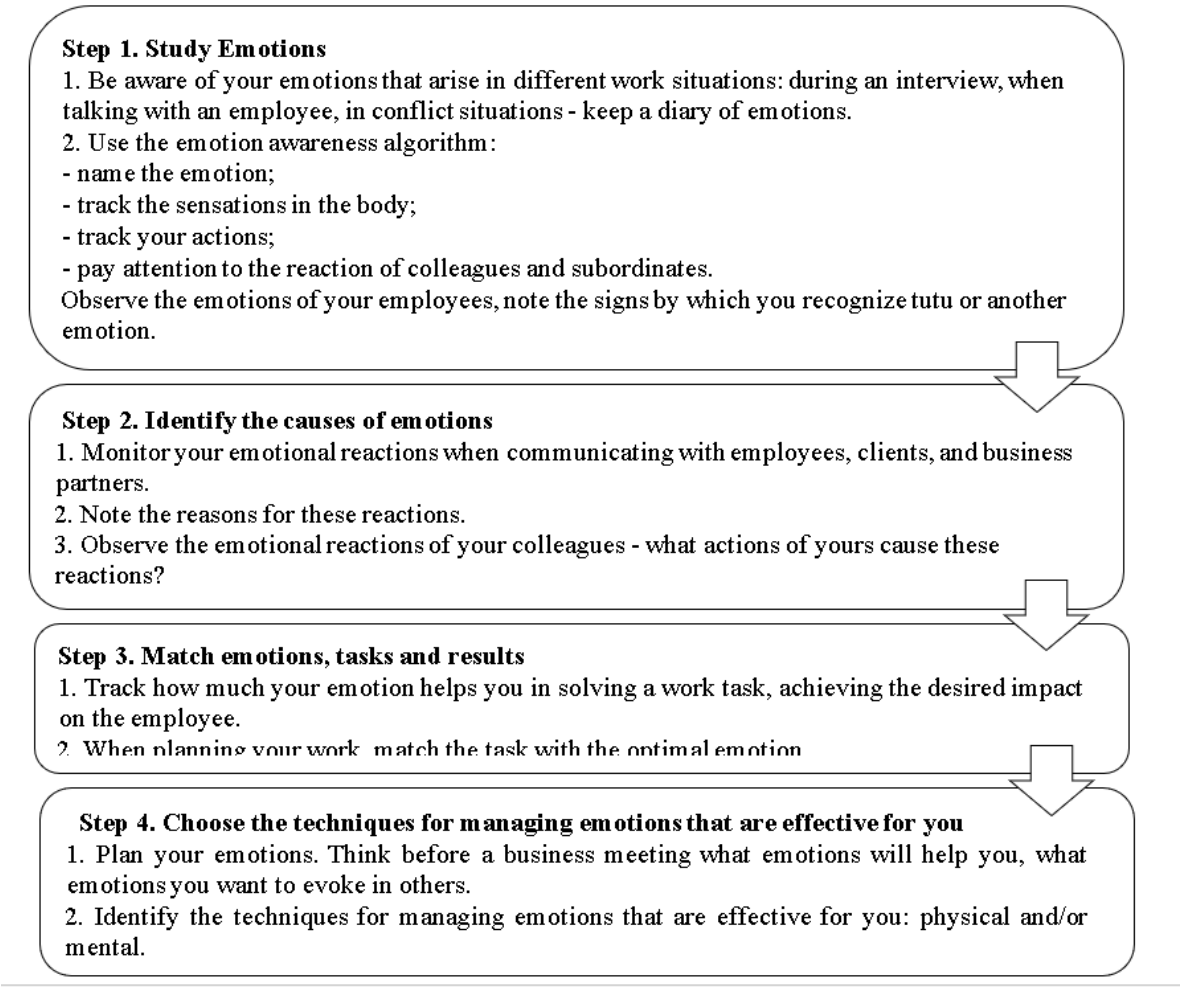


Figure 1. – Step-by-step algorithm for developing emotional intelligence in HR
Source: developed by the author

Following the model of emotional intelligence [2], the author proposes a step-by-step algorithm for developing emotional intelligence for HR (see figure).

For HR-managers, emotional intelligence is one of the key professional skills: awareness and management of emotions significantly increase the effectiveness of personnel management and help to correctly interact with candidates for vacant positions, employees, clients of the organization and business partners.

References:

1. Goleman, D., & Cherniss, C. Optimal leadership and emotional intelligence. Leader to Leader. 2024. Vol. 113. PP. 7-12. DOI: https://doi.org/10.1002/ltl.20813

2. Усатенко О.В., Іванова О.О. Емоційна компетентність як емоційний інтелект на практиці. Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікативне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки : матеріали І Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпро, 26-27 жовтня 2023 р.). Дніпро, 2023. С. 293-295.

УДК 334.72:005.95

Хомюк Н. Л.,
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту,
Савчук Ю. О.,
здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал є ключовою рушійною силою та цінним ресурсом будь-якої організації, відіграючи важливу роль у її успіху на ринку. Саме тому його слід розглядати як один із найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. З метою підвищення ефективності роботи персоналу підприємства застосовують різні мотиваційні інструменти, включаючи систему заохочень за високі результати та механізми відповідальності у разі невиконання очікуваних показників.

Як наголошує Хоменко І. М., логічним етапом розвитку знань про процеси мотивації праці в системі управління підприємствами є оцінка її рівня та визначення ефективності управлінських впливів, спрямованих на підвищення рівня мотивації праці персоналу [1, с. 2].

Науковцями запропоновано низку методичних підходів щодо аналізу та оцінювання ефективності системи мотивації праці персоналу підприємства. Так, Ігнатюк В., Туніна Г. розглядають такі кроки для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу:

- проведення соціальної діагностики;
- складання списку ключових проблем пов’язаних з мотивацією персоналу на підприємстві;
- розробка заходів для покращення мотивації праці на основі отриманих даних;
- розрахунок фінансових витрат на впровадження заходів для покращення мотивації праці [2].

Одним з основних теоретичних напрямків, за яким у наукових джерелах пропонується побудова системи мотивації, є оцінка потреб та мотивів працівників [3]. З цього приводу Вечеря С. В. зазначає: «Мотиваційний механізм повинен будуватися на єдності інтересів підприємства та працівника, взаємовигідній їх співпраці. Ми вважаємо важливим напрямком розвитку системи мотивації праці не шаблонний, не стандартизований підхід, а індивідуальний підхід до мотивації кожного працівника, що дозволяє йому

розкрити себе як особистості з орієнтацією на досвід, кваліфікацію, ділові якості, користь для організації.» [4, с. 8].

Для оцінки ефективності праці можна використовувати міри інтенсивності, якості і продуктивності праці. Ці показники дозволяють охарактеризувати якісні та кількісні результати праці, які досягаються працівником та підприємством [5, с. 188].

Сучасні підходи до формування дієвої системи мотивації працівників підприємства повинні враховувати комплексний вплив як матеріальних, так і нематеріальних чинників стимулювання. Це означає, що ефективна мотиваційна стратегія має ґрунтуватися на поєднанні фінансових винагород, бонусів, премій та інших грошових заохочень із немонетарними стимулами, такими як можливості кар'єрного зростання, професійний розвиток, комфортні умови праці, гнучкий графік, корпоративна культура, визнання заслуг працівника та психологічна підтримка.

Окрім цього, важливо використовувати сучасні концепції та моделі мотивації, розроблені провідними науковцями та практиками у сфері менеджменту. Застосування цих моделей має відповідати специфічним характеристикам персоналу компанії, враховуючи рівень кваліфікації, професійні амбіції, вікові особливості, систему цінностей та мотиваційні очікування співробітників.

Також, розробка та впровадження мотиваційних механізмів повинні здійснюватися з урахуванням динаміки змін у зовнішньому середовищі, економічних умов, особливостей ринку праці, тенденцій у сфері управління персоналом та технологічного розвитку. Гнучкість мотиваційної системи, її здатність адаптуватися до змін та ефективно реагувати на виклики часу є ключовими факторами успішного управління трудовими ресурсами та забезпечення високої продуктивності персоналу.

Список використаних джерел:

1. Хоменко І. М. Оцінка рівня мотивації праці персоналу машинобудівних підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2013. № 10. С. 293–298.

2. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Vol. 2, No. 1. Pp. 75-83.

3. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 1. С. 29–32.

4. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. Ефективна економіка. 2015. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431

5. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 20.14. С. 188-193.

УДК 37.07:005.95

Черчик Л.М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Сучасний розвиток високих технологій неминуче призводить до трансформації праці та, як наслідок, структури та якості людських ресурсів. Нині йдеться не тільки і не стільки про зростання вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, дисципліни праці, досвіду, як було раніше, а до індивідуальних характеристик і так званих загальних (м'яких, Soft skills) компетентностей, найперше – здатності до освоєння нових знань та набуття нових навиків.

Тобто, необхідність розвитку теорії, методології та практики управління людськими ресурсами обумовлена змінами характеру та змісту сучасної праці, тому актуальним стає використання гнучкіших сучасних методів набору, формування, оптимізації людських ресурсів, а також використання нових нетрадиційних форм пошуку та залучення необхідних працівників [5].

З урахуванням багатоплановості поняття, людські ресурси розглядаються нами як з точки зору їх участі в реалізації поставлених завдань, так і забезпечення бажаного результату. Тому, людські ресурси організації – це визначальний чинник і рушійна сила її розвитку, що поєднує особистісні, ділові, професійні якості людей, сукупність яких, за їх безперервного розвитку, забезпечує стратегічні конкурентні переваги працівника та організації. Основні характеристики сучасних людських ресурсів традиційно прийнято розглядати в контексті таких груп: професійні компетентності; ділові якості; загальні компетентності.

На підставі вивчених підходів, ми зробили висновок, що основною відмінною рисою управління людськими ресурсами є орієнтація на людину у всіх її проявах та створення умов для формування, розвитку та реалізації

особистісного, ділового, професійного потенціалу працівників задля досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності. Співробітники перестають бути об'єктом управління, а стають повноправними суб'єктами управлінського процесу. Відповідно до цього традиційні складові та функції управління людськими ресурсами набувають іншого сенсу [1-4].

З урахуванням сказаного, авторська інтерпретація управління людськими ресурсами така – це сукупність функцій, методів, підходів, технологій створення необхідних умов та мотивації працівників організації до формування, розвитку та реалізації особистісного, ділового, професійного потенціалу для досягнення цілей організації, забезпечення її конкурентоспроможності з одного боку, інтересів працівників з іншого [5].

Зазначене свідчить, що складність та інтенсивність змін соціально-економічного середовища діяльності організацій вимагають нових знань, навичок, компетентностей, висувають нові вимоги до працівників, тому однією з найважливіших функцій сучасного управління людськими ресурсами є функція розвитку, що полягає у стимулюванні особистісного, ділового, професійного розвитку співробітників, які поділяють цінності організації та забезпечують отримання необхідного результату. Це обумовлює необхідність застосування компетентнісного підходу до безперервного процесу розвитку людських ресурсів основних категорій працівників закладів сфери охорони здоров’я.

Виходячи з цього, визначимо основні напрями діяльності, які, на нашу думку, дозволять сформувати основні елементи системи управління людськими ресурсами: підвищення якості персоналу на основі програм гармонійного розвитку особистості, що включає професійну, ділову, особистісну складові; формування високопрофесійного, здатного до самовдосконалення колективу на основі програм розвитку людських ресурсів; розроблення регламентів діяльності працівників на основі компетентнісного підходу, що дозволить упорядкувати процедури відбору претендентів на вакантні посади, оцінювання діяльності працівників для визначення їх вкладу в загальні результати роботи організацій, оцінювання роботи працівників в міжатестаційний період, також з метою планування кар’єри, зарахування в резерв керівників.

Важливим аспектом є формування сприятливого морально-психологічного клімату, та оволодіння загальними компетентностями для усіх працівників, а особливо – керівників, завдяки чому створюється позитивний образ, стиль закладу і його працівників; прозорість вимог до знань і вмінь працівників, що позитивно впливає на результати праці, дозволяє зробити роботу приємною і привабливою.

Список використаних джерел:

1. Глушко Т.В. Зарубіжний досвід розвитку компетентнісного підходу в системі HR- інжинірингу. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 107-111.

2. Орлів М.С. Запровадження компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами на державній службі. Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 8-9. С. 36-46. DOI: https://doi.org/10.15421/15201726

3. Пашко Л. А. Запровадження профілів професійної компетентності посад як механізм реалізації людино-центричного підходу на державній службі. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/20.pdf

4. Продан І. Підхід до розроблення моделі управління персоналом за компетенціями. Наука молода. 2011. № 15–16. С.82- 87. URL: Продан.pdf

5. Черчик Л., Матюшко Ю. Управління людськими ресурсами закладів охорони здоров'я. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. 3 (39). С. 101-108. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-101-108

УДК 378.4

Ющишина Л. О.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Психологічна готовність до співпраці з представниками інших культур є важливою складовою професійної ефективності сучасного фахівця незалежно від сфери діяльності. Успішна міжкультурна взаємодія вимагає розвитку емпатії, толерантності до невизначеності, рефлексії власних культурних установок та готовності до діалогу. Культурні відмінності впливають на процес спілкування, сприйняття інформації та формування міжособистісних відносин у мультикультурному середовищі.

Психологічні аспекти є критично важливими для запобігання конфліктам, побудови довіри й досягнення порозуміння між людьми з різним культурним бекґраундом. Саме тому розвиток міжкультурної компетентності вважається однією з ключових навичок сьогодення. Успішна міжкультурна взаємодія вимагає не лише знання мови, а й розуміння «мови культури» – контексту, норм, очікувань. Це формує основу міжкультурної компетентності як психологічної здатності до адаптації. Урахування контекстуальних особливостей культури – це не просто комунікативна техніка, а глибоко психологічний процес, що потребує

чутливості до емоцій інших, вимагає уважності, культурної самосвідомості та готовності до внутрішньої гнучкості. Урахування контекстуальних особливостей культури дозволяє зменшити комунікативні бар'єри, підвищити якість взаєморозуміння та сприяє формуванню ефективного міжкультурного середовища. Це особливо актуально в умовах глобалізованого світу, де ефективна взаємодія з людьми з різним культурним досвідом стає ключем до успіху в будь-якій сфері.

Потужний аналітичний інструмент для вивчення психологічних аспектів міжкультурної взаємодії надає теорія Холла. Едвард Т. Холл, один із основоположників теорії міжкультурної комунікації, у своїй книзі «За межами культури» (Beyond Culture, 1976) розглядає важливу роль контексту в процесі міжкультурної взаємодії [1]. Він наголошує, що основні труднощі у спілкуванні між культурами виникають не через мовні бар'єри чи символи, а через різне сприйняття і використання контексту, а також висловлює занепокоєння щодо тенденції надмірно покладатися на зовнішні ресурси, нехтуючи розвитком внутрішніх комунікативних навичок і поведінкових стратегій.

Основні ідеї Е. Холла щодо контексту в міжкультурній комунікації полягають в тому, що він поділяє культури на дві основні групи, залежно від того, яку важливу роль відіграє контекст у комунікації: культури з високим і низьким контекстом.

Для культур з високим контекстом (Японія, Китай, арабські країни) характерним є те, що інформація в таких культурах передається не тільки через слова, а й через невербальні сигнали, ситуацію, підсвідомі знаки. Для ефективного спілкування необхідно розуміти культурний фон, соціальні норми та традиції. У цих культурах значення часто закодоване в підсвідомих сигналах і має метафоричний характер. Стосунки між людьми важливіші за слова, і часто акцент робиться на збереженні гармонії та визнання статусу.

У культурах з низьким контекстом (США, Німеччина, скандинавські країни) основна інформація передається через чіткі та прямі повідомлення, де роль контексту є мінімальною. Тут важлива прямота, чіткість і прозорість у передачі інформації.

Модель Г. Хофстеде враховує психологічні аспекти культурних відмінностей через такі виміри, як дистанція влади, визначає ставлення до авторитету та нерівності, впливаючи на психологічний комфорт у відносинах. Індивідуалізм проти колективізму формує різні психологічні потреби в автономії чи груповій підтримці. Маскулінність і фемінність відображають орієнтацію на амбіції або співпрацю, що впливає на психологічне ставлення до досягнень. Уникання невизначеності визначає рівень комфорту в ситуаціях ризику. Довгострокова та короткострокова орієнтація впливають на психологічну

стійкість та терпіння, а індульгенція проти стриманості – на здатність задовольняти особисті бажання чи контролювати їх [2].

Важливим інструментом у вивченні психологічних аспектів міжкультурної взаємодії є також модель Фонса Тромпенаарса, оскільки дозволяє аналізувати, як культурні відмінності впливають на сприйняття, поведінку та комунікацію людей з різних країн. Вона включає сім вимірів, серед яких: ставлення до правил і стосунків, індивідуалізм чи колективізм, вираження емоцій, межа між особистим і професійним, джерело статусу, сприйняття часу та контроль над середовищем [3]. Розуміння цих параметрів сприяє ефективнішій міжкультурній комунікації, запобіганню конфліктів і розвитку міжособистісної толерантності.

Отже, психологічна готовність до міжкультурної взаємодії є важливою складовою професійної ефективності, оскільки вона впливає на комунікацію, сприйняття інформації та формування відносин у мультикультурному середовищі. Теорії Холла, Хофстеде та Тромпенаарса пропонують різні інструменти для аналізу культурних відмінностей, що допомагає краще розуміти психологічні аспекти міжкультурної комунікації, долати культурні бар'єри, уникати непорозумінь та досягати успіху у міжкультурних взаємодіях, що є особливо важливим у глобалізованому світі.

Список використаних джерел

1. Hall E. T. Beyond culture. 1976. URL : https://surl.lu/kuvpna

2. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001. 596 p.

3. Smith P. B., Dugan S., Trompenaars F. National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1996. 27(2). P. 231–264.

УДК 331.108:65.015

Ярмола Р.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: ***Сидоренко О.В.,***
доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ ЯПОНСЬКОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Японська система управління персоналом (HRM) є визнаним у світі прикладом ефективного менеджменту, який забезпечує високу продуктивність

праці, низьку плинність кадрів і сильну корпоративну культуру. Вона базується на принципах довгострокового найму, командної роботи, безперервного навчання та залучення працівників до прийняття рішень. Для України, яка прагне інтеграції в глобальну економіку та зміцнення своїх позицій на міжнародній арені, впровадження японського досвіду може стати важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Система HRM сформувалася під впливом культурних цінностей, таких як колективізм, повага до ієрархії та прагнення до гармонії, що є важливим аспектом для аналізу з точки зору міжнародних відносин. Одним із основних принципів є довгостроковий найм (Shushin Koyo), який передбачає працевлаштування працівників на все життя. Це забезпечує стабільність для працівників, сприяє їхній лояльності та формує сильну корпоративну культуру, що є ключовим елементом японського менеджменту. Наприклад, у таких корпораціях, як Toyota, довгостроковий найм дозволяє створювати згуртовані команди, які працюють на досягнення спільних цілей.

Другим принципом є безперервне навчання та розвиток (Kaizen), що є важливим з точки зору управління. Японські компанії інвестують у навчання працівників, щоб підвищувати їхні навички та адаптувати до змін у бізнес-середовищі. Це включає регулярні тренінги, ротацію між відділами та залучення працівників до вирішення проблем. Такий підхід сприяє інноваціям і підвищенню продуктивності, що має економічний ефект.

Третій принцип – командна робота та залучення працівників до прийняття рішень, що є основою японського менеджменту. У японських компаніях використовується система "кільця якості" (Quality Circles), де працівники спільно вирішують проблеми та пропонують ідеї для покращення роботи. Це підвищує мотивацію та відчуття причетності до спільної мети, що є важливим для формування ефективної корпоративної культури [3].

Акцент на безперервному навчанні (Kaizen) може сприяти підвищенню кваліфікації працівників. В Україні багато підприємств зіштовхуються з нестачею кваліфікованих кадрів, особливо в умовах швидких технологічних змін. Впровадження системи Kaizen може допомогти українським компаніям адаптувати працівників до нових умов, підвищити їхню продуктивність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Це також сприятиме економічному зростанню через розвиток людського капіталу, що є важливим для інтеграції в глобальну економіку. Командна робота та залучення працівників до прийняття рішень можуть покращити мотивацію та корпоративну культуру.

В Україні часто спостерігається низький рівень залученості працівників через авторитарний стиль управління. Впровадження японських практик, таких як "кільця якості", може сприяти формуванню більш демократичного підходу до

управління, що підвищить мотивацію та продуктивність. Дослідження 2022 року показують, що залученість працівників у прийняття рішень може підвищити продуктивність на 15–20%.

З геополітичної перспективи, створення сильної корпоративної культури може допомогти українським підприємствам сформувати згуртовані команди, що є важливим в умовах війни та економічної нестабільності. Японський досвід може стати основою для створення корпоративної ідентичності, яка базується на спільних цінностях і цілях, що сприятиме економічній стабільності та зміцненню позицій України на міжнародній арені. Це також може привернути увагу іноземних інвесторів, зокрема з Японії, що є важливим для економічного розвитку. Культурні відмінності між Японією та Україною можуть ускладнити адаптацію японської системи HRM. Японська культура базується на колективізмі та ієрархії, тоді як в Україні переважають індивідуалістичні цінності та менша повага до ієрархії. Це може призвести до опору з боку працівників, які не звикли до командної роботи чи довгострокового найму [3]. Це вимагає ретельної адаптації японських практик до місцевих умов.

Економічна нестабільність в Україні ускладнює впровадження довгострокового найму. Багато українських компаній не можуть гарантувати стабільність через війну, інфляцію та економічні кризи. За даними Світового банку, у 2024 році ВВП України скоротився на 3,5% через війну, що створює фінансові обмеження для реалізації довгострокових стратегій [2].

Це вимагає гнучкого підходу до впровадження японських практик, зокрема, для успішного впровадження японського досвіду в Україні підприємствам варто:

1. Адаптувати японські практики до місцевих умов, враховуючи культурні особливості та економічні обмеження. Наприклад, замість довгострокового найму можна впроваджувати програми лояльності, які мотивують працівників залишатися в компанії.
2. Інвестувати в навчання та розвиток працівників, використовуючи принципи Kaizen, що сприятиме економічному зростанню через розвиток людського капіталу.
3. Сприяти командній роботі через впровадження "кілець якості", що покращить мотивацію та корпоративну культуру.
4. Розвивати корпоративну культуру, створюючи спільні цінності, що зміцнить внутрішню стабільність компаній і їхні позиції на міжнародному ринку.
5. Співпрацювати з державними органами для створення програм підтримки HRM, що сприятиме економічному розвитку та інтеграції в глобальну економіку.

Впровадження японської системи управління персоналом на українських підприємствах може стати важливим інструментом для підвищення ефективності управління, зменшення плинності кадрів і формування сильної корпоративної культури. З точки зору міжнародних відносин, це сприятиме міжкультурному обміну та зміцненню двосторонніх відносин між Україною та Японією. Японські практики можуть покращити мотивацію та залученість працівників. Однак для успішної адаптації необхідно враховувати культурні відмінності, економічні обмеження та брак інституційної підтримки. Адаптація японських практик, інвестиції в навчання та розвиток корпоративної культури можуть допомогти українським підприємствам досягти сталого розвитку та зміцнити їхні позиції на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Державна служба статистики України. Київ: Держстат, 2024. 450 с.

2. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. World Bank. 2024. URL: https://surl.lu/muzvyq.

3. Japan's HRM Practices in the Global Context: Lessons for Emerging Economies. International Journal of Human Resource Management. 2022. Vol. 33, No. 5. P. 987–1005.

4. Employee Engagement and Productivity: A Global Perspective. Harvard Business Review. 2022. URL: https://surl.li/yfnfru.

УДК 331.108.2:005.95

Яцюк М.М.,
здобувач вищої освіти,
Кужда Т.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Сучасні виклики та цифрові трансформації зумовлюють необхідність модернізації системи управління персоналом на підприємствах та в організаціях. Традиційні методи поступово втрачають ефективність, адже економіка стає більш динамічною, а вимоги до працівників – гнучкішими та складнішими.

Інноваційні підходи до управління персоналом стають вирішальними для забезпечення не лише ефективності роботи бізнес-організацій, але й підтримки їх соціальної відповідальності, екологічної стійкості та довгострокової

економічної вигоди. У цьому контексті з'являється все більше інструментів та стратегій, які поєднують інновації в управлінні персоналом з принципами сталого розвитку.

Одним із напрямів модернізації управління персоналом є впровадження технологій штучного інтелекту. Технологія дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу, оцінити продуктивність та сформувати персоналізовані програми розвитку працівників. Дистанційні формати зайнятості, гібридні моделі роботи та гнучкі графіки дедалі частіше впроваджуються як відповідь на запити сучасного ринку праці. Дослідження показують, що компанії, які активно інвестують у психологічний комфорт співробітників та забезпечують умови для їхнього професійного зростання, демонструють вищі фінансові показники та менший рівень текучості кадрів [1].

Протягом 2024 року HR-спеціалісти приділяли основну увагу покращенню досвіду співробітників. Компанії, які інтегрують ШІ, вже сьогодні демонструють кращі показники порівняно з конкурентами та інвестують значні ресурси у впровадження відповідних технологій. Підприємства, які використовують інноваційні методи управління персоналом: ТОВ «Варус», ПрАТ «МХП», EPAM, ТОВ «Епіцентр К» [2]. Досвід даних організацій демонструє те, що технології можуть значно полегшити прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом, якщо їх застосовувати раціонально.

Основні напрями використання ШІ у HR-сфері: управління талантами та їх розвиток; забезпечення гнучкості зайнятості та надання дистанційної роботи; корпоративна культура та добробут; організаційна стратегія та управлінські виклики; система компенсацій та винагород [2].

Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом є не просто тенденцією, а необхідністю для сучасних організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними. Аналіз кадрових даних та використання штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність рекрутингу та прогнозувати поведінкові патерни працівників [3]. Компанії, які адаптуються до цих змін, мають суттєву перевагу у залученні найкращих фахівців.

Гнучкі режими роботи – ще один тренд сучасного управління персоналом. Дистанційний або гібридний формат дозволяє працівникам ефективніше розподіляти робочий час. Проте не всі професії підходять для віддаленого виконання, а відсутність живого спілкування знижує рівень командної взаємодії.

Інноваційні підходи до управління персоналом акцентують увагу на розвитку лідерських якостей та командної роботи, методах мотивування та розвитку персоналу, формуванні середовища, де цінуються різноманітність думок, досвіду, бачення та ідей працівників.

У таблиці 1 виокремлено та охарактеризовано сильні та слабкі сторони

впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 1

Сильні та слабкі сторони впровадження інноваційних методів управління персоналом

Сильні сторони	Слабкі сторони
Швидкий та ефективний підбір персоналу за допомогою використання алгоритмів штучного інтелекту	Втрата особистісного підходу, спілкування між працівником і керівництвом стає менш індивідуальним
	Ризики кібербезпеки, можливість хакерських атак
Гнучкість у роботі, можливість віддаленої або гібридної зайнятості	Можливі упередження алгоритмів, ризик наявності вбудованих алгоритмічних помилок
Персоналізоване навчання, адаптивні курси та корпоративні освітні платформи	Зниження командної взаємодії
Підвищення лояльності працівників завдяки прийняття рішень про інвестування у розвиток персоналу та створення соціальних ініціатив	Не всі працівники готові до змін, адже цифрові технології вимагають адаптації, а частина персоналу може бути неготовою до роботи в нових умовах.
Екологічність та соціальна відповідальність, зменшення використання паперових документів	Значні фінансові витрати на реалізацію

Джерело: сформовано на основі [1, 2]

Таким чином, інноваційні методи управління персоналом створюють нові можливості для господарюючих суб'єктів в контексті сталого економічного розвитку, дозволяють підвищити ефективність та сформувати стабільне та вмотивоване робоче середовище.

Список використаних джерел:

1. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. (61). 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812

2. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. С.3-9.

3. Дрейчук М. А. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах економічних нестабільностей. Сучасні наукові погляди на реформування економічної системи: теорії та пропозиції. 2024. URL: DOI:10.36059/978-966-397-366-1-3