

**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 IV МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ
РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»**

15-17 квітня 2026 р.

**Київ – 2026
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 № 6 від 8 травня 2026 року)

Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 15-17 квітня 2026 р [Електронне видання] у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик – Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2026. Т.1. – 726 с.

У виданні представлені тези доповідей учасників IV Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», яка відбулася 15-17 квітня 2026 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; корпоративна культура та соціальна відповідальність бізнесу в умовах трансформацій; 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.

978-966-518-866-7
978-966-518-867-4 (Т. 1)

DOI

© Національний університет
«Києво-Могилянська академія», 2026 р.

ТОМ 1.

СЕКЦІЯ 1.

НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ**Адамчук Р.І.**

Інноваційні бізнес-моделі як фактор розвитку менеджменту 22

Амеліна І.В.Виклики та перешкоди інтеграції України до європейських
логістичних ланцюгів 24**Біловодська О.А., Міщенко А.О.**Особливості використання PR-комунікацій у позиціонуванні бренду
агропромислового підприємства 27**Блінчикова С., Голушко В., Сумець О.**

Етапи розвитку менеджменту: особливості й позитивні ефекти 30

Близнюк П.Е., Воронкова В.Г., Пилипенко Ю.О.Упровадження цифрових інструментів в систему адміністративної
діяльності для забезпечення сталого розвитку 32**Бозуленко О.Я.**Трансформація маркетингових інструментів управління логістичними
процесами 35**Борзенко О.О.**Побудова фінансових взаємовідносин України з ЄС в контексті
сучасних трансформацій 37**Бочарова Н.А., Носова Л.В.**Управління комунікаціями під час реалізації соціальних ініціатив
компанії: гендерний аспект 39**Висовень К.Ю., Козченко Я.В.**Нові парадигми управління маркетинговою діяльністю SMM-агенції
в умовах цифровізації 42**Вівчар О.І.**

Інформаційна війна як спосіб пропаганди в умовах гібридної агресії 45

Вівчар В.П.Безпековий базис ідентифікації ризиків управління суб'єкта
логістичної діяльності 47**Воронкова В.В., Дуюн О.Д., Сіра К.В.**Інноваційна концепція адміністративного управління та сучасні
підходи до його комплексного аналізу 49**Галущенко А.Є., Гриджук І. А.**

Чинники переходу споживачів до інших брендів 51

Гармаш Ж.О., Бурбело Н.О.	
Інтегровані маркетингові комунікації як нова парадигма розвитку маркетингу	54
Громова О.В.	
Кризові комунікації в системі менеджменту організації: сучасні підходи	57
Губина Є.О., Козченко Я.В.	
Вплив Sinsay на ринок товарів для дому в Україні	59
Деренська Я.М.	
Процес формування операційної стратегії фармацевтичного підприємства	62
Дзьоба О.Г., Мурмелюк А.І.	
Розвиток концепції соціально-етичного маркетингу в умовах BANІ-простору	64
Довгунь О.С.	
Динаміка популярності спеціальностей бакалаврату: аналіз даних вступу за 2021–2025 рр.	67
Ємець О.І., Мусякевич І.П.	
Інноваційні підходи до управління підприємством в умовах нестабільного середовища	70
Жежуха В.Й., Брославський В.В.	
Розвиток зовнішньоекономічного потенціалу українських підприємств на засадах смарт-спеціалізації у контексті новітніх парадигм менеджменту	73
Зиненко А.О., Демчук З.О.	
Особливості маркетингових комунікацій III-продуктів в умовах III-конкуренції	75
Зозульов О.В.	
Система брендів підприємства	78
Карпюк Я.С., Корольков В.В.	
Методичний інструментарій оцінки ефективності інноваційних інвестицій в умовах швидких технологічних змін	81
Квасниця І.І., Пічик К.В.	
Формування In-house юридичних команд в українських ІТ-компаніях в умовах воєнного часу	84
Kersys Arturas, Pererva Pero	
Logistical support of innovative activity	86
Клименко А.Т.	
Удосконалення менеджменту організаційними конфліктами у сфері дистрибуції	89
Kniaz Viktor, Kobieliava Tetiana	
International prospects for the development of the leather business	91

Козюра І.В., Лучко А.В., Яковець А.В.	
Менеджмент успіху як чинник розвитку бізнесу в умовах стратегічної невизначеності	94
Костюк О., Леньо О.Р., Костюк Ю.С.	
Розроблення методичного інструментарію маркетингової комунікаційної політики підприємств автомобільного ринку	96
Кужелєв М.О.	
Управління фінансовими ризиками в умовах цифрової трансформації менеджменту	98
Кузик С.Л., Кушнір Т.М.	
Інфлюенс-маркетинг у соціальних мережах: нові моделі довіри споживачів	101
Лінькова О.Ю., Ліньков О.О.	
Системне мислення – основа формування парадигми менеджменту	104
Лісна А.Г., Посилкіна О.В. -	
Особливості менеджменту в ерготерапії в сучасній системі охорони здоров'я	106
Літке Н.В., Воронкова В. Г.	
Формування проєктів соціально-економічного розвитку територіальної громади на засадах прозорості, відкритості та партнерства з малим і середнім бізнесом	109
Маковецька І.М., Довбуш І.Р	
Нові парадигми управління бізнес-процесами на підприємстві: перехід від автоматизації до автономності	112
Мельник А.О.	
Новітні підходи та практики організаційного менеджменту в часи стрімкої цифровізації населення	115
Микитенко Т., Клочкова А.	
Імплементация Agile-підходу як сучасної управлінської концепції у діяльність державної митної служби	118
Moroz Karyna, Pererva Petro	
Financial aspects of international assistance to Ukraine	120
Мосеха Д.О., Суворова І.М.	
Інновації картонного пакування в маркетинговій товарній політиці косметичних засобів	123
Nagy Szabolcs, Kobieliava Tetiana	
Marketing technologies for positioning university educational services	126
Нестеренко Т.С.	
Стратегії самоменеджменту: ефективні техніки для підвищення продуктивності на стику менеджменту та психології	129

Нікішина О.В., Зеркіна О.О.	
Менеджмент різноманітності потокових процесів у системах товарних ринків (на прикладі зернових і хлібних продуктів)	132
Ніколаєнко Д., Пенцак Є.	
Digital-маркетинг та інноваційні моделі взаємодії зі споживачами в умовах цифровізації	135
Носік Є.Р., Прокоф'єва К.С.	
Digital-маркетинг як інструмент розвитку креативного бізнесу в умовах цифровізації	138
Ovetska O.V., Oveskiy S.O.	
Offshore oil and gas project management: technical aspects and environmental risks	141
Овсянюк-Бердадіна О.Ф.	
Інструменти процесного менеджменту на засадах бренд-орієнтованого підходу	143
Олійник Д.І., Кошкарів С.А., Ніжний Д.А.	
Криптоекономіка, як економічна парадигма децентралізованого фінансування : європейський досвід	145
Parfonov O.	
M2M marketing in the consumer market. the technological aspect	149
Писаренко Н.В., Шишов М.Ю.	
Диверсифікація ринків збуту як інструмент маркетингової адаптації підприємств в умовах кризових викликів	152
Попова Н.В., Сокол О.І.	
Використання штучного інтелекту в системі управління підприємствами	155
Прилико Н.Р., Гуменна О.В.	
Agile як новітня парадигма розвитку операційного менеджменту підприємства	157
Prokopenko Olga, Pererva Petro	
Forms and methods of scientific services	160
Прокоф'єва К.С., Мельник С.Л.	
Порівняльний аналіз визначення поняття «бренд»	163
Балко Д.С.	
Оцінювання бізнесу в системі забезпечення економічної безпеки	165
Рудь Д.В.	
Ризик-орієнтований підхід як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах невизначеності	166
Савчук П.Ю., Гринчук Ю.С.	
Стратегічне управління стійкістю підприємств цукрової галузі в умовах кризи та сталого розвитку	169

Садченко О.В., Грінченко Ю.Л., Гайворонська І.В.	
Теоретико-методологічні основи розвитку бережливо-конвергентних маркетингових систем	172
Синько Д.Ю.	
Цифрові індикатори інтересу до конкурентної розвідки: аналіз на основі пошукових запитів Google Trends	175
Слободян А.А., Бурбело Н. О.	
Модель «перевернутої воронки» як інструмент утримання аудиторії у маркетинговій стратегії громадської організації	177
Собчишин В.М.	
Оптимізація витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, в системі стратегічного та оперативного управління його фінансовим потенціалом	180
Стамат В.М., Горька Л.А.	
Інноваційні підходи до репозиціонування бренду	182
Сумець О.М.	
Сучасний погляд на концепцію ефективного менеджменту	185
Сяська О.В.	
Лідер-трансформатор як ключова фігура сучасної організації	188
Ткаченко І.П., Кривенко В.В., Некритий П.Г.	
Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління: трансформація на основі бізнес-аналітики	190
Treputin V.S., Zaporozhets H.V.	
Management of cost planning at municipal enterprises	192
Фалович В.А., Якимишин Л.Я.	
Етичні аспекти збору та обробки персональних даних у маркетингових дослідженнях	195
Федорей О.С., Пічик К.В.	
Роль психологічного капіталу у ставленні працівників до роботи	198
Фурсін О.О.	
Цифровізація адміністративної діяльності організацій: міжнародні практики та можливості впровадження	200
Чукіна І.В.	
Стратегічна трансформація зеленої логістики в умовах цифрової економіки та глобальних ризиків	202
Чупрун А.А. Суворова І.М.	
Еволюція кризового маркетингу в Україні	205
Шейка О.І.	
Типологізація загроз у системі забезпечення економічної безпеки підприємства	208
Школяр С.П.	
Інтерактивні консалтинг-семінари у розвитку сучасного менеджменту і маркетингу	209
Шоп'як О.М., Волошин А.В.	

Фактори конкурентного середовища міжнародних B2B-ринків та методи його аналізу Шумейко С.С., Зозульов О.В.	212
Трансформація іміджу брендів декоративної косметики: від ідеалу до self-care та інклюзивності Юрчук Н.П., Міронова Ю.В. -	215
Парадигма спільного творення вартості (co-creation of value) у мережових організаційних структурах Юхимець В.В., Лазаренко Ю.О.	218
Особливості застосування моделей управління організаційними змінами в умовах цифровізації	220

СЕКЦІЯ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Амелін Б.О., Микитенко Т.В.	
Значення зовнішньоекономічної діяльності підприємств Atmazhova A.I., Yeshchenko A.S., Ganushchak T.V.	224
Adaptive management systems as a factor in preventing crisis states of industrial enterprises Atmazhova A.I., Vavdiychuk I.M.	226
Strategic investment management as a factor for ensuring the competitiveness of an enterpris Балабаши. О.С.	229
Управління сталим розвитком бізнесу: підходи до інтеграції стратегії та бізнес-моделі Безсмертний М., Тарасюк М.	230
Методика оцінки рентабельності інвестицій (ROI) у PPC-кампаніях: досвід маркетингового агентства Благун І.І.	233
Стратегічна адаптація міжнародних маркетингових стратегій в умовах геополітичної нестабільності Близнюк А.О.	235
Принципи формування ефективної системи економічної безпеки підприємства Бовт Н.О., Бурбело Н.О.	238
Основні бар'єри впровадження маркетингових стратегій у сучасних компаніях Бондар А.А., Микитенко Т.В.	241
Оцінка ефективності взаємодії митного органу та підприємства як чинник розвитку бізнесу	243

Боровик Ю.С., Суворова І.М. Психофізіологічний вплив кольору на емоційне сприйняття та поведінку споживача	245
Борщ В.І., Лубашев І.С. Система КРІ як інструмент реалізації стратегії організації	248
Бродович В.В. Agile-підходи формування управлінських рішень в системі управління стратегічним розвитком підприємства	251
Бушуєва І.В. Вплив стратегічного менеджменту та маркетингу на сталий розвиток фармацевтичного бізнесу	253
Вовчанська О.М., Іванова Л.О., Шамов А.О. Ціннісна інновація як інструмент маркетингового менеджменту: від «червоного» океану до «блакитного»	256
Воронкова В.Г., Крупа А.Г., Слюсарь М.Ю. Синергетичний підхід до дослідження взаємодії людини і штучного інтелекту	261
Воронов М. А., Храпкіна В.В. Performance-маркетинг як інструмент формування та розвитку бренду в сучасному бізнес-середовищі	264
Ганечко І.Г. Трансформація маркетингових стратегій девелоперських проєктів	266
Гармаш С.В. Щодо доречності використання словосполучення «сталий розвиток» по відношенню до бізнес-процесів країни	268
Глоба А.П., Тарасюк М.В. Гокалізація FMCG-брендів у країнах ЄС та Південній Кореї	270
Голівець Р.М., Храпкіна В.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як фактор розвитку бізнесу в умовах цифровізації	273
Горбань Ю.В., Ковшова І.О. Роль внутрішнього маркетингу у формуванні мережі амбасадорів бренду	275
Горбаченко В. А., Сербенівська А.Ю. Стратегічне управління діджитал-інструментами просування бренду	278
Гоц В., Пенцак Є.Я. Штучний інтелект як каталізатор адаптивної стратегії в умовах Vani-реальності	281
Гринечко К.А., Кушнір Т.М. Роль антикризових PR-стратегій у забезпеченні сталого розвитку бізнесу	283

Гринюк С.В., Файчук О.М. Маркетингові засади формування стратегії кліматично-нейтрального розвитку аграрних підприємств»	285
Данилюк Т.І. Стратегічні аспекти розвитку маркетингово-логістичних систем у забезпеченні сталого розвитку підприємств	287
Держак Н.О., Літвінова А.Д. Стратегічне управління підприємствами в умовах невизначеності та глобальних криз	290
Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. Стратегії забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування	292
Жмуденко В.О. ESG-стратегії як інструмент стратегічного менеджменту бізнесу	294
Жорнова А.В., Гриджук І.А. Роль міжнародної донорської допомоги у відновленні енергетичної інфраструктури України	297
Запорожець О.Ф. Фінансові аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у системі сталого розвитку бізнесу	300
Захарова Н.Ю. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління підприємством	303
Зоїдзе Д.Р., Братішко Ю.С. Система управління аптеками як інструмент стратегічного менеджменту у фармації	306
Зубець С.В., Тарасюк М.В. Маркетингові стратегії просування використання криптовалют як платіжного інструменту в B2C-сегменті	309
Кальчик В.В., Ющишина Л.О. Формування та оцінювання ефективності збутової діяльності підприємства	312
Капінос Г.І., Ларіонова К.Л. Циркулярна економіка як стратегічна основа сталого розвитку виробничих підприємств	315
Кашуба І.В. Сталий маркетинг як фактор довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу в Україні	318
Квасній Л.Г., Пиляк В.Б. Особливості управління ризиками інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів	321
Кирієнко О. О. Окремі аспекти теоретичних підходів до публічного управління твердими побутовими відходами	324

Климова В.М.	
Стратегічний маркетинг у системі сталого розвитку бізнесу	326
Клос С.В., Сербенівська А.Ю.	
Колаборації брендів і ритейлерів як інструмент створення доданої цінності для споживача	329
Клочківська Т.	
Механізми та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах викликів сьогодення	332
Козубська М.В., Козченко Я.В.	
Управління брендом підприємства	336
Кондратюк В.П., Романченко Н.В.	
Розробка маркетингового комплексу як засіб реалізації стратегії підприємства	340
Корік М.В., Сидоренко О.В.	
Вплив логістичних обмежень на переорієнтацію збуту підприємств з внутрішнього на зовнішні ринки: теоретичні аспекти	343
Косенко О.П., Перерва П.О.	
Стратегічний маркетинг розвитку бізнесу в сфері освіти	346
Костюк С.О., Шульжик Ю.О.	
Особливості управління вугільними громадами в умовах воєнних викликів	349
Костюкевич І.М., Волинець І.Г.	
Економічні засади маркетингового управління підприємством	351
Kravchenko Yevhen, Liashok Natalia	
monitoring system for strategic management of the balanced development of industrial enterprises	353
Красножон С.В., Пастушок А.О., Чайковська Я.М.	
Вплив ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств	356
Кремєниця А.А., Гіржева О.М.	
Формування інформаційного забезпечення управлінської діяльності в системі сталого розвитку бізнесу	358
Крикун О.А., Протопопова А.І.	
Сертифікація продукції як елемент стратегічного управління якістю на підприємстві	360
Кутас О.О.	
Маркетингова стійкість як стратегічна основа сучасного менеджменту в умовах невизначеності	363
Лебідь І.А., Храпкіна В.В.	
Каскадування OKR у продуктових компаніях: від корпоративних цілей до командних метрик	366
Левицький В.В.	
Основні параметри стратегічного управління діяльністю підприємства в умовах динамічних змін та невизначеності	369

Леонова С.В., Басараб Н. Р.	
Проблеми формування маркетингових стратегій у будівництві за умов воєнного часу	371
Литвин О.Ю., Бурбело Н.О.	
Вплив концепції сталого маркетингу на формування іміджу компанії	374
Лобанова С.А.	
Ключові показники ефективності маркетингової стратегії та менеджменту в закладах вищої освіти	377
Малашок Н.О., Храпкіна В.В.	
Маркетингова стратегія університету як інструмент підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг	381
Маліч Л.А.	
Комунікаційний менеджмент сучасного підприємства як фактор підвищення ефективності його діяльності	384
Марченко О.В., Корж М.В.	
Маркетингові стратегії виходу вітчизняного ритейлу на глобальні ринки	387
Мельник С.	
Маркетингова активність бізнесу та її оціночні детермінанти	390
Мельник Ю.А.	
ESG-рейтинги як інструмент інвестиційної привабливості	393
Метошоп І.М., Петрів Н.С.	
Наукові підходи до оцінювання економічної ефективності та критичності впровадження мікромереж	396
Міронова Ю.В.	
Створення довгострокової цінності в B2B через інтеграцію навчання та цифрових рішень	399
Міщенко Т.М.	
Менеджмент як фактор розвитку бізнесу: роль внутрішнього аудиту	401
Неізнєстна А.І., Калач Г.М.	
Вплив біржових механізмів ціноутворення на формування маркетингових стратегій підприємств	404
Носова Н.І.	
Стратегічний менеджмент і маркетинг агропромислового підприємства як чинник підвищення його конкурентоздатності за умов євроінтеграції	406
Оглобліна В.О., Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г.	
Удосконалення менеджменту збутової діяльності промислового підприємства в умовах ринкової конкуренції	408
Омельченко М.О.	
Формування маркетингової стратегії B2B-агенції в умовах цифровізації	410
Онопрієнко І.М.	
Маркетингове планування логістичної діяльності на елеваторах	412

Оскома О.В., Сорокін О.О.	
Стратегія економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності	415
Павелець А.В., Демчук З.О.	
Маркетингова комунікаційна стратегія як системний інструмент розвитку бізнесу	417
Пастушак Л.І., Сербенівська А.Ю.	
Моделі масштабування бізнесу	420
Поляк К.Ю.	
Сучасні економічні механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління витратами: національний та міжнародний контекст	423
Попова І.А., Біль К.І.	
Державне регулювання міграційних потоків як інструмент формування кадрового потенціалу бізнесу	427
Попова О.Л.	
Впровадження зеленого курсу в залежності від розмірної специфіки аграрних господарств	430
Pryshchenko A., Harmider L.	
Industry heterogeneity as a methodological condition for verifying the assessment of managerial decision quality in an environment of risk and uncertainty	433
Процюк І.О., Бурбело Н.О.	
Етична диференціація як чинник забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств ритейлу в Україні	437
Псуй М.С., Залізна Л.В., Трач М.Я.	
Стратегічне управління бізнесом у процесі євроінтеграції: роль документально-інформаційного забезпечення митної діяльності	440
Ратушнюк К.О.	
Стратегічні засади формування програми виведення нового продукту на ринок	443
Резніченко А.О., Ачкасова Л.М.	
Багатокритеріальний підхід до вибору стратегії логістичного сервісу: методика та апробація	445
Рибалко-Рак Л.А., Кужель Н.Л., Глушко А.І.	
Розвиток стейкхолдер-орієнтованого підходу в контексті зміни парадигми стратегічного управління організацією	448
Рижкова Г.А.	
Роль маркетингових комунікацій в управлінні підприємством у турбулентному ринковому середовищі	451
Роменець Б.Є., Храпкіна В.В.	
Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства на ринку дитячого харчування	454

Савчук П.Ю.	
Стратегічне управління ефективністю виробничої-господарської діяльності комунального підприємства в умовах сталого розвитку	457
Самсоненко П.Є., Устік Т.В.	
Стратегії управління конкурентним розвитком малого бізнесу в умовах цифрової економіки	459
Саханда-Піддяча І.В., Матукова Г.І.	
Стратегічне управління міжнародною діяльністю як чинник конкурентоспроможності закладу вищої освіти	461
Северина І.В., Василів М.О.	
Значення трейд-маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентоспроможності ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»	463
Семенченко А.М., Суворова І.М.	
Екологічне пакування в маркетинговій товарній політиці брендів побутової хімії	466
Сліпецький О.Є., Попко О.В.	
Трансформація закупівельної діяльності організацій в умовах екологізації економіки	469
Снігова О.Ю.	
Щодо необхідності удосконалення економіко-правових засад забезпечення цифрової трансформації промисловості України в контексті реалізації державної промислової політики	471
Сніжок О.В., Лук'яник М.М., Рубель В.М.	
Інвестиційний клімат агросфери західного полісся в контексті євроінтеграції	474
Солук І.С., Струк Н.Р.	
Маркетинговий менеджмент у системі охорони здоров'я: стратегічні аспекти управління медичними закладами	476
Тельчаров Е.А., Корольков В.В.	
Інноваційні підходи до формування стратегії сталого розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах економічного відновлення	479
Ткаченко І.П., Гуляєв В.М., Сорокіна Л.М.	
Стратегування закладів вищої освіти як інструмент розвитку територіальних громад в умовах воєнної та післявоєнної трансформації	481
Ткачов М.М., Лепський Р.С.,	
Правовий механізм зменшення комерційних ризиків міжнародного бізнесу	483
Ткачова Н.П., Клімов М.В., Масалаб О.В.	
Маркетингові стратегії у сфері освітніх послуг	486

Тодошук Н.А., Руда М.В.	
Інтеграція функцій маркетингу і логістики у системі стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності у контексті трансформації бізнес-моделі	489
Уразгільдєєва К.В.	
Інтегральний маркетинг як драйвер стійкого розвитку неприбуткової організації	492
Федосєєв М.М.	
Стратегічний аналіз в системі управління аграрним підприємством	495
Філімонова М.В.	
Критерії конкурентоспроможності продукції кондитерської галузі в системі управління нею	497
Фомін О.Є., Нечаєва І.А.	
Державна політика сприяння конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції	500
Хамініч С.Ю., Полякова С.В.	
Експертний аналіз як фактор ефективного менеджменту та ринкової стратегії	503
Чала Н.Д., Пічик К.В.,	
Особливості просування дослідницьких інфраструктур для створення наукової колаборації	505
Чайковська М.П., Стоянов В.М.	
Маркетингові ризики малого бізнесу в Україні в умовах індустрії 5.0	508
Черначук В.В., Мельник С.Р.	
Роль каналів розподілу в підвищенні ефективності збутової діяльності	511
Черненко О.С.	
Стратегічний менеджмент розвитку інноваційної екосистеми України в умовах цифрової трансформації бізнесу	514
Черчик Л.М.	
Економічні інструменти стимулювання сталого розвитку бізнесу у сфері використання природних лікувальних активів	517
Шаповал К.О., Суворова І.М.	
Роль товарної політики у формуванні конкурентних переваг підприємства	520
Шкеда О.О., Кречик І.В.	
Дихотомія гринвошингу та гринхашингу в системі контент-маркетингових комунікацій	523
Щалікадзе С.В., Гіржева О.М.	
Напрями удосконалення управління ризиками	525
Юхновська Ю.О.	
Методологія стратегічного планування спортивних організацій	527
Яцкевич І.В.	
Антихрупкий менеджмент як складова стратегічного управління	529

СЕКЦІЯ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕКОСИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.

Андрієвська Є.Г., Шлапак А.В.

Інноваційне підприємництво як структурний елемент моделі
забезпечення стійкості муніципальної економіки в умовах війни та
післявоєнного відновлення 532

Андрющенко К.А.

Економіка знань, як інноваційний фактор розвитку
конкурентоспроможності країн 534

Андрющенко А.Д., Рєпіна І.М.

Елементи стратегії розвитку екосистем у фармацевтичному бізнесі 536

Asyuchenko Valeriia, Zhuk Olena

Adaptive supply chain resilience in ukrainian enterprises under crisis
conditions 538

Бажал Ю.М., Коваль С.Б.

Визначення економічної ефективності державної інноваційної
політики в умовах економічних криз 540

Балашова О.В.

Роль технологічних трансформацій у формуванні сучасної
підприємницької екосистеми 543

Бегун С.І.

Підприємницькі екосистеми та інноваційні стратегії в умовах
цифрової економіки 546

Близнюк А.О.

Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності підприємств
транспортної галузі 548

Борисова С.Є., Крук О.М., Гетьманенко Ю.О.

Імпраст-інвестування як інструмент відновлення регіональних
економік після кризових шоків 550

Вашуленко І.С., Тарасюк М.В.

Когнітивна психологія в UX: вплив когнітивного навантаження на
конверсію 553

Видря Є.В.

Місце університетської науки в інноваційному розвитку України 556

Вовк В. С., Дейнега І.О.

Споживчі поведінкові тренди та маркетингові перспективи ринку
б'юти послуг в Україні 559

<i>Воронкова В.Г., Осіпенко Р.В., Прошкін Р.О.</i>	
Стратегічний розвиток рамкової політики «Artificial intelligence 4.0» у Фінляндії	562
<i>Головко Л.В.</i>	
Екосистемні моделі взаємодії та відновлення в територіальних громадах	564
<i>Горбач В.О.</i>	
Адаптація маркетингових стратегій бізнесу до нових моделей споживчої поведінки в умовах воєнної економіки	567
<i>Гріневич А.С., Бурбело Н.О.</i>	
Виклики оборонно-промислового комплексу України	570
<i>Дейнега І.О., Клим І. В.</i>	
Тенденції та перспективи галузі сухих будівельних сумішей у період війни та повоєнного відновлення	573
<i>Дзеверіна К.С., Сахненко О.В., Коструб'як Т.В.</i>	
Стале економічне відновлення на основі екосистемного підходу: людиноцентризм і безпека	576
<i>Дідковська Л.І.</i>	
Інновації в тваринницькій галузі	579
<i>Dmytrenko Y., Bushok K., Ganushchak T.</i>	
Formation of an early warning system for the bankruptcy of industrial enterprises	582
<i>Dmytrenko Y., Vavdiychyk I.</i>	
Public and private investments in the development of innovative entrepreneurship in Ukraine	584
<i>Євсєєв А.С.</i>	
Інноваційний фактор розвитку малого бізнесу	587
<i>Завербний А.С., Залізна Л.В., Луговський С.В.</i>	
Інноваційно-підприємницькі механізми в екосистемі економічного відновлення: інструментарій залучення міжнародних інвестицій у сферу медичних послуг	590
<i>Квасній Л.Г., Сокол В.І.</i>	
Інноваційні напрями управління туристичним підприємством	593
<i>Kersys Robertas, Pererva Pero</i>	
Cross-border transport connections under wartime conditions	595
<i>Кіндзерський Ю.В.</i>	
Виклики активізації інноваційних процесів в Україні під час війни та у перспективі повоєнного відновлення	597

Климаш Н.І.	
Концептуалізація інвестиційного процесу в умовах структурної перебудови національної економіки	606
Коваленко А.В., Ачкасова Л.М.	
Формування комплексної системи управління ризиками інноваційної діяльності	609
Козьменков М.Г., Момот В.Є.	
Адаптивна модель управління екосистемою онлайн сервісів фінансових установ в умовах цифрової трансформації бізнесу	612
Кравченко О.М.	
Роль соціального підприємництва у процесі реінтеграції ветеранів	615
Кравченко С.А.	
Концептуальні засади розвитку аграрного підприємництва в екосистемах	618
Краснощок В.В., Сіліна І.В.	
Маркетингове управління підприємствами АПК в умовах логістичних викликів як чинник економічного відновлення	621
Кубарева І.В.	
Дані в інноваційно-орієнтованих дослідницьких проєктах: ризики, пов'язані з даними, та рольові структури	623
Кузнецов Ю.А., Новік І.О.	
Сучасні інструменти аналізу даних для прогнозування змін у бізнесі	626
Кузьминський К.М., Мехович С.А.	
Сценарно-форсайтний механізм побудови альтернативних сценаріїв цифрового розвитку підприємства	628
Лігоненко Л.О.	
Резилієнтна креативність: змістовна характеристика та практичні аспекти використання	630
Леонова С.В., Рудник Л. В.	
Перспективи впровадження франчайзингових моделей у будівельному бізнесі в умовах повоєнного відновлення України	633
Liežina A. V.	
Compliance management as a tool for economic security of energy enterprises	636
Марченко О.І., Мерзляков А.В.	
Інноваційні підходи до енергозбереження промислових підприємств	638
Мехович К.С., Перерва П.Г.	
Підходи до розробки методики цифрового маркетингу	641

Мехович С.А., Другова О.С.	
Модернізація економічної теорії виробничих фондів	643
Мехович Є.С., Перерва П.Г.	
До питань інституційного регулювання криптовалютних операцій у сфері розрахунків	647
Микитенко В.В.	
Демографічно-трудова атрофія як системний обмежувач менеджменту відновлення: просторові ризики та інвестиційні імплікації для бізнесу	650
Молдаван Л.В.	
Інновації в повоєнному відновленні агроєкосистеми України в контексті євроінтеграції	653
Молчанюк А.А., Марченко О.І.	
Впровадження ESG-стандартів у діяльність малого та середнього бізнесу: виклики та переваги для інвесторів	658
Мороз С.Г., Тетерич Н.В.	
Нормативно-правове забезпечення циркулярної економіки у фармації	660
Мурафа Т.Р., Данилюк Т.І.	
Особливості управління інноваційними процесами в будівельній галузі	662
Nikitenko Mariia, Zhuk Olena	
The role of small and medium-sized businesses in the post-war economic recovery of Ukraine	664
Ніколенко О.В., Піжук О.І.	
Глибина інтеграції міжнародного бізнесу як чинник ефективності економічного відновлення	667
Новописьменний С.А., Школяр Т.А.	
Інноваційні підходи до відновлення лабораторного обладнання факультету	670
Оспіщев Д.С., Воронкова В.Г.	
Психологічна стійкість та етична відповідальність керівника в умовах війни і повоєнного відновлення	672
Передера А.А.	
Забезпечення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах війни	674
Перерва П.Г., Дюжєв О.В., Косенко С.А.	
Інновація і інноваційність: термінологічні особливості	677

Петренко О.П., Братінова В.Г.

Фінансові та технологічні інновації як основа формування стійких підприємницьких екосистем 680

Потапов Ф.В., Мехович С.А.

Підходи до формування екосистемної моделі організації праці конструктора в умовах AI-іженерії 683

Россоха В.В.

Сучасні підходи до диверсифікації сільського господарства 686

Савіна Н.Б., Миколюк А.М.

Соціально-економічне значення системи освіти в екосистемі економічного відновлення: безпековий аспект 690

Селянінова Є.О., Ігнат'єв О.І.

Впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту в компанії 692

Сова О.Ю.

Роль стартап-екосистем у відновленні стійкості національної економіки. 694

Солоп А.П., Чорна Т.М.

Управління ризиками у системі митного контролю як інструмент протидії фальсифікації товарів 696

Сороколів О.М.

Інтеграція складових зеленої економіки в сфері маркетингу та бізнесу: сучасні підходи та рішення 698

Татаренко А.Р., Калач Г.М.

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення 701

Труш Є.В., Мехович С.А.

Концепція впровадження економічного механізму підвищення якості конструкторської діяльності на сучасних виробничих підприємствах 703

Удова Л.О.

Використання біоенергетичних ресурсів для виробництва чистої енергії: шлях до сталого майбутнього 705

Федотов С.О.

Концептуальний підхід до формування адаптивного економічного механізму ефективного функціонування промислових підприємств 708

Фітель О.І.

Інтеграційні соціальні підприємства як інструмент інклюзивної економіки: досвід wienwork та можливості імплементації в Україні 711

Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г.

Роль ІІІ у формуванні стійких економічних моделей розвитку регіонів 713

Шепель Т.В., Фіцак І.І.

Стартап - екосистеми України в умовах воєнного стану: виклики та можливості 717

Шергіна Л.А., Жемба А.Й.

Економічний ефект впровадження data-driven інструментів у діяльність промислових підприємств 720

Юхновська К.А., Юхновська Ю.О.

Соціальне підприємництво та інновації як механізм відновлення територіальних громад 723

Яковенко Р.В.

Роль технічного сервісу та служб управління якістю під час війни 725

СЕКЦІЯ 1. НОВІТНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

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

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Формування бізнес-моделі тієї чи іншої компанії має на меті передати основні ключові елементи побудови або функціонування підприємства, що є ключовими для виокремлення з когорти інших, або підкреслити новизну у веденні діяльності в порівнянні з традиційним підходом.

Незважаючи на те, що термін бізнес-модель в першу був запропонований в 1957-му році (Bellman et al. 1957), широке розповсюдження розпочалося в кінці минулого сторіччя і в більшій мірі було пов'язане з розвитком інтернет-технологій та перших бізнесів у мережі.

Ряд досліджень (Ghaziani and Ventresca 2005; Zott et al. 2011; Amit and Zott 2021) показує на основі кількісного аналізу публікацій, що інтерес до теми бізнес-моделі з практичної точки зору в 4–5 разів вищий, ніж з академічної. Таке відношення тримається впродовж останніх 25 років. Саме описова зручність сформованої бізнес-моделі і є причиною широкого використання теми у неакадемічних виданнях, коли потрібно вирізнити інновації в бізнес-середовищі.

Паралельною задачею є розробка нових бізнес-моделей, що слугуватимуть напрямком для подальшого розвитку підприємства. Дослідження у цій площині (Foss and Saebi 2017, 2018) формують додаткову базу для інновацій в управлінні бізнесом і формують низку критичних теоретичних та емпіричних питань.

1. Що є рушійними силами, факторами, що сприяють, та перешкодами для інновацій у бізнес-моделях?
2. При яких умовах інноваційна бізнес-модель може слугувати стійкою конкурентною перевагою?
3. На яких рівнях організації може виникати інновація? Це питання лиш найвищого управлінського рівня чи новизна може формуватися на нижчих щаблях?

Окремим питанням стоїть вплив динаміки в індустрії та ринкових факторів на трансформацію бізнес-моделі як результат адаптації до середовища.

Хоча відповіді на ці питання знаходять на початковому етапі формування, загальний напрям досліджень у полі інноваційних бізнес-моделей поділяють на 4 вектори (Foss and Saebi 2017) (Рис.1).

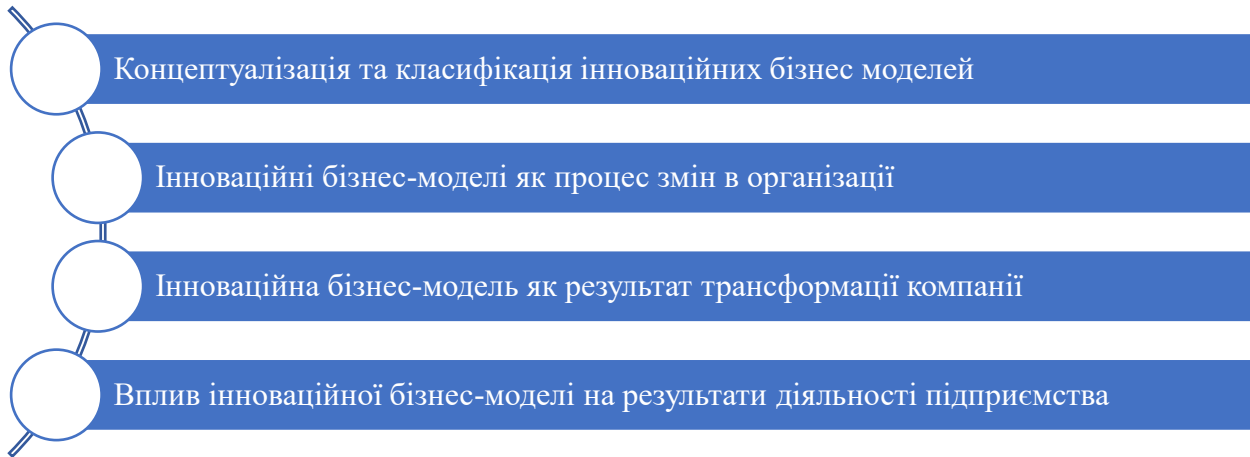


Рис 1. Напрямки досліджень інновацій в бізнес-моделях.

В окремий напрямок роботи можна виділити застосування теорії систем як для моделювання діяльності компаній, так і для розробки інноваційних бізнес-моделей (Anderson 1999; Vatankhah et al. 2023).

Для подальших досліджень ряд науковців визначають наступні пріоритетні завдання:

1. Визначення одиниці аналізу та меж концепцій.
2. Поєднання та вичленення передумов та результатів змін.
3. Внутрішні фактори та можливості організації для проведення змін.
4. Роль поточної бізнес-моделі як джерела для створення новизни.

Незважаючи на початковий етап дослідження теми інновацій у бізнес-моделях, практичний потенціал цього напрямку важко переоцінити. Більшість науковців аналізує успішні зміни в сформованих компаніях і досліджує потенціал стартапів, які можуть здійснити революцію в своїх галузях. Тому інструментальні узагальнення та змістовні практичні рекомендації мають велику цінність для застосування в сучасному менеджменті.

Список використаних джерел:

1. Amit, Raphael, and Christoph Zott. 2021. *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. Wiley.
2. Anderson, Philip. 1999. "Perspective: Complexity Theory and Organization Science." *Organization Science* 10 (3): 216–32. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>.

3. Bellman, Richard, Charles E. Clark, Donald G. Malcolm, Clifford J. Craft, and Franc M. Ricciardi. 1957. "On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game." *Operations Research* 5 (4): 469–503. <https://doi.org/10.1287/opre.5.4.469>.
4. Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2017. "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?" *Journal of Management* 43 (1): 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>.
5. Foss, Nicolai J., and Tina Saebi. 2018. "Business Models and Business Model Innovation: Between Wicked and Paradigmatic Problems." *Long Range Planning* 51 (1): 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>.
6. Ghaziani, Amin, and Marc J. Ventresca. 2005. "Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000." *Sociological Forum* 20 (4): 523–59. <https://doi.org/10.1007/s11206-005-9057-0>.
7. Vatankhah, Sanaz, Vahideh Bamshad, Levent Altinay, and Glauco De Vita. 2023. "Understanding Business Model Development through the Lens of Complexity Theory: Enablers and Barriers." *Journal of Business Research* 155 (January): 113350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113350>.
8. Zott, Christoph, Raphael Amit, and Lorenzo Massa. 2011. "The Business Model: Recent Developments and Future Research." *Journal of Management* 37 (4): 1019–42. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>.

Амеліна І.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму,

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ

Україна нині перебуває в умовах комплексних викликів, які істотно ускладнюють її включення до глобальних ланцюгів постачання та формують системні обмеження для розвитку національної транспортно-логістичної системи в середовищі посиленої міжнародної конкуренції. Сукупність інфраструктурних, безпекових, технічних і регуляторних факторів стримує повноцінну інтеграцію держави до міжнародних логістичних мереж [2].

Найбільш критичним чинником залишаються масштабні руйнування транспортної та складської інфраструктури, спричинені воєнними діями. Пошкодження й знищення морських портів, логістичних терміналів, залізничних

вузлів, автомобільних магістралей, мостів та енергетичних об'єктів призвели до суттєвого скорочення пропускної спроможності транспортної системи.

Серйозною перешкодою виступає перевантаженість західних прикордонних переходів, які взяли на себе значну частину вантажопотоків після обмеження роботи морських портів. Обмежені технічні можливості пунктів пропуску, нестача персоналу, складність процедур контролю, недостатній рівень цифровізації та інфраструктурні обмеження формують затримки в оформленні вантажів.

Окрему структурну проблему становить невідповідність ширини залізничної колії між Україною та країнами Європейського Союзу. Додатковим обмеженням залишається недостатня пропускна спроможність дунайських портів, які стали альтернативним маршрутом експорту в умовах блокування частини чорноморських напрямів. На системному рівні суттєвим стримувальним фактором є тривалий дефіцит інвестицій у модернізацію інфраструктури, цифровізацію процесів і впровадження інноваційних технологій. Це уповільнює адаптацію логістичного сектору до стандартів ЄС і глобальних вимог [1].

Серед додаткових проблем, що загострилися останніми роками, слід виокремити:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Відтік фахівців та зміна професійної структури зайнятості спричинили нестачу водіїв, логістів, митних брокерів і операторів складських систем, що ускладнює планування перевезень і підвищує витрати підприємств.

2. Нестабільність енергопостачання. Перебої в електропостачанні знижують ефективність роботи портів, станцій, складів і логістичних центрів, змушують бізнес інвестувати в резервні джерела енергії та формують додаткові ризики для міжнародних перевізників.

3. Обмежені можливості страхування. Підвищені воєнні ризики призводять до зростання страхових тарифів або відмови у страхуванні окремих маршрутів, що негативно впливає на участь іноземних компаній у логістичних операціях в Україні.

4. Регуляторна складність. Наявність бюрократичних процедур, дублювання документів та недостатня цифровізація митного адміністрування знижують прогнозованість і швидкість логістичних процесів.

5. Недостатній розвиток мультимодальних перевезень. Обмежена кількість інтермодальних терміналів і слабкий розвиток контейнерної інфраструктури зменшують гнучкість логістичних рішень та ускладнюють інтеграцію до міжнародних мереж, де мультимодальність є базовим стандартом.

6. Підвищені безпекові ризики. Воєнно-політична нестабільність, загрози обстрілів і непередбачуваність транспортних маршрутів створюють складне середовище для довгострокового планування логістичних операцій [3].

У період блокування чорноморських портів головну функцію забезпечення експорту та імпорту перебрала на себе залізниця, хоча її можливості залишаються обмеженими технічними бар'єрами та потребою модернізації. Автомобільний транспорт став інструментом оперативної адаптації.

Втрата частини морських потужностей стимулювала розвиток дунайського напрямку та річкової логістики. Активізація західних регіонів сприяла формуванню мережі сухих портів, прикордонних хабів і мультимодальних центрів, що забезпечують інтеграцію до європейської транспортної мережі та диверсифікацію торговельних маршрутів [3].

Воєнний період також прискорив цифрову трансформацію логістики: впровадження електронного транзиту, автоматизованих систем контролю та GPS-моніторингу підвищило прозорість і стійкість перевезень. Водночас дефіцит кадрів актуалізує потребу у розвитку системи професійної підготовки.

Отже, незважаючи на масштабні втрати та численні бар'єри, транспортно-логістичний комплекс України демонструє здатність до адаптації та трансформації. Поточні зміни створюють основу для післявоєнної відбудови на принципах стійкості, європейської інтеграції, інноваційності та екологічної орієнтації, що в середньо- та довгостроковій перспективі дозволить зміцнити позиції України на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України. *Logist.fm*. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-vikliki-logistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku>
2. Оцінка впливу війни на логістичний сектор України: результати опитування підприємств. Торгово-промислова палата України. Київ: ТПП України. 2023. 33 с.
3. *Ukraine's Transport and Logistics System. Current and Prospective Opportunities and Challenges. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank 2025* URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/>

*Біловодська О.А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міщенко А.О.,
здобувачка вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ PR-КОМУНІКАЦІЙ У ПОЗИЦІОНУВАННІ БРЕНДУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Зростання конкуренції на ринку зумовлює необхідність для підприємств агропромислового сектору формувати чітке й диференційоване позиціонування власних брендів. В умовах інформаційного перенасичення, зниження ефективності традиційних рекламних інструментів і трансформації споживчої поведінки особливої уваги набувають комунікаційні підходи, орієнтовані не лише на просування продукту, а й на формування довіри, репутації та створення довгострокових взаємин зі стейкхолдерами. На відміну від традиційних маркетингових інструментів, PR дозволяє інтегрувати позиціонування бренду в соціальний та медійний простір, формуючи його через систему взаємодій, що не обмежується комунікаційними повідомленнями [5; 7].

У маркетинговій теорії позиціонування бренду розглядається як процес формування чіткого, відмінного та значущого образу компанії у свідомості цільових аудиторій. Згідно з підходом Е. Райса та Д. Траута [6] позиціонування відбувається на рівні сприйняття, де ключову роль відіграють асоціації, що закріплюються у пам'яті споживача. У свою чергу Ф. Котлер [4] визначає позиціонування як результат стратегічного узгодження пропозиції компанії з очікуваннями ринку, що інтегрується у загальну систему маркетингового управління. Водночас розуміння PR-комунікацій виходить за межі інформаційного впливу і розглядає їх як управлінську функцію, спрямовану на формування довгострокових відносин між організацією та її стейкхолдерами. Зокрема, С. Олівер підкреслює, що PR виступає механізмом формування репутаційного капіталу та забезпечує узгодженість між цінностями бренду і його сприйняттям у зовнішньому середовищі [5]. Таким чином, PR-комунікації є ключовим інструментом формування позиціонування, оскільки вони безпосередньо впливають на те, як бренд інтерпретується аудиторією.

Формування позиціонування бренду через PR-комунікації відбувається шляхом системного впливу на сприйняття цільових аудиторій через різні канали взаємодії. Зокрема, медіакомунікації, корпоративні повідомлення, соціальні ініціативи та взаємодія зі стейкхолдерами забезпечують створення цілісного

інформаційного поля, у межах якого закріплюються ключові асоціації бренду. Відповідно до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій Т. Дункана [2] кожна точка контакту з аудиторією виступає носієм змісту, що формує позицію бренду у свідомості споживача.

Водночас важливою особливістю є те, що PR-комунікації не обмежуються передачею інформації, а виконують функцію підтвердження цінностей бренду через реальні дії компанії. Як зазначає Г. Берсон [1], позиціонування формується насамперед через поведінку організації, тоді як комунікації лише відображають цю поведінку у публічному просторі. У цьому контексті PR виступає механізмом «доказового позиціонування», де кожне повідомлення має підкріплюватися практичними діями, що підвищує рівень довіри до бренду.

Крім того, PR-комунікації забезпечують узгодженість між ідентичністю бренду та його сприйняттям аудиторією. Відповідно до підходу Ж.-Н. Капферера [3] ефективне позиціонування досягається лише за умови гармонізації внутрішніх характеристик бренду та зовнішнього іміджу, що формується у свідомості споживачів. У цьому процесі PR виконує роль інтегратора, який забезпечує єдність повідомлень, дій і досвіду взаємодії з брендом.

Особливості використання PR-комунікацій у формуванні позиціонування бренду агропромислових підприємств зумовлені високою залежністю галузі від репутаційних чинників. На відміну від багатьох інших сфер, агробізнес перебуває під постійною увагою державних органів, інвесторів, міжнародних партнерів та суспільства, що підвищує значущість довіри як ключового елементу позиціонування. У таких умовах PR-комунікації виконують інформативну функцію, виступають інструментом формування соціальної легітимності бренду.

Додатковим фактором є орієнтація агропромислових підприємств на зовнішні ринки, де вимоги до прозорості, сталого розвитку та відповідності ESG-принципам суттєво впливають на сприйняття компанії. Як зазначає С. Олівер [3], репутація розглядається як стратегічний актив, що визначає конкурентоспроможність організації та її здатність залучати інвестиції. У цьому контексті PR-комунікації забезпечують трансляцію цінностей сталого розвитку, корпоративної відповідальності та відкритості, що безпосередньо впливає на формування позиціонування бренду.

Ще однією важливою особливістю є територіальна прив'язаність агробізнесу та його тісний зв'язок із місцевими громадами. На відміну від багатьох інших галузей, діяльність агропромислових підприємств безпосередньо впливає на соціально-економічний розвиток регіонів, рівень зайнятості та екологічний стан територій. У зв'язку з цим PR-комунікації мають бути спрямовані не лише на зовнішні аудиторії, але й на локальні спільноти, формуючи позитивне сприйняття підприємства як соціально відповідального

партнера.

Суттєву роль відіграє сезонність виробництва та залежність від природно-кліматичних умов, що зумовлює підвищений рівень невизначеності. У таких умовах PR-комунікації повинні забезпечувати оперативне інформування стейкхолдерів про результати діяльності, ризики та заходи реагування, підтримуючи стабільність довіри навіть у кризових ситуаціях.

Також варто враховувати специфіку продукції агропромислових підприємств, яка безпосередньо пов'язана з питаннями якості, безпечності та походження. Це підвищує значення прозорих комунікацій щодо виробничих процесів, сертифікації, дотримання стандартів та контролю якості. У цьому контексті PR-комунікації виступають інструментом зниження інформаційної асиметрії між виробником і споживачем.

Крім того, для агросектору характерною є необхідність формування довгострокових партнерських відносин із постачальниками, трейдерами, логістичними операторами та міжнародними організаціями. З цих позицій PR-комунікації набувають функції підтримки ділової репутації та зміцнення довіри в межах усього ланцюга створення вартості.

Таким чином, у агропромисловому секторі PR-комунікації відіграють критично важливу роль у формуванні позиціонування бренду, оскільки саме через них забезпечується довіра, прозорість та узгодженість між заявленими цінностями компанії та її фактичною діяльністю. PR-комунікації у сучасних умовах виступають не допоміжним інструментом просування, а ключовою основою формування позиціонування бренду, оскільки саме через них забезпечується управління сприйняттям, формування репутації та побудова довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Ефективне позиціонування бренду є результатом системної PR-діяльності, що ґрунтується на узгодженості комунікацій і реальних дій компанії.

Список використаних джерел:

1. Burson H. *The Business of Persuasion*. RosettaBooks, 2017. 400 p.
2. Duncan T., Ouwersloot H. *Integrated Marketing Communications*. McGraw-Hill, 2007. 672 p.
3. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management*. 5th ed. Kogan Page, 2012. 512 p.
4. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2015. 714 p.
5. Oliver S. *Public Relations Strategy*. Kogan Page, 2007. 146 p.
6. Ries A., Trout J. *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, 2001. 213 p.

*Блінчикова С., Голушко В.,
здобувачі освіти,
Сумець О.М.,
доктор економічних наук, професор,
Харківський соціально-економічний фаховий коледж*

ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ОСОБЛИВОСТІ Й ПОЗИТИВНІ ЕФЕКТИ

Історія розвитку менеджменту охоплює досить тривалий період. Його можна умовно поділити на три етапи. Перший етап дослідники назвали протоменеджмент тобто стародавній. Другий етап отримав назву індустріального або ж класичного. І третій етап нині називають сучасним (постіндустріальним). Вказані етапи характеризуються такими хронологічними межами: перший – від сивої давнини до кінця XVIII ст., другий обмежується початком XIX – серединою XX ст., третій розпочався умовно в другій половині XX століття і продовжується до сьогодні.

Перший етап – промоменеджмент – це початкова, так називана донаукова та доінституційна форма управлінської діяльності, яка існувала ще до формування менеджменту як окремої галузі знань і професійної практики. На цьому етапі почали зароджуватися первинні управлінські практики, що виникли в процесі розвитку людських спільнот і які почали забезпечувати координацію й розподіл праці, прийняття рішень і контроль їх виконання задовго до появи наукових теорій управління.

То ж, узагальнюючі вищевказане, у висновку можна вказати на характерні риси протоменеджменту: виникнення управління в родоплемінних структурах, формування адміністративних систем у давніх цивілізаціях (Єгипет, Месопотамія, Китай), військова організація та ієрархія, церковне та монархічне управління. Отже, протоменеджмент – це історично рання форма організації та координації спільної діяльності людей, що передувала становленню у подальшому менеджменту як науки, професії та системи знань.

Другий етап еволюції менеджменту, який умовно можна визначити як індустріальний, пов'язаний із глибокими соціально-економічними трансформаціями, що відбувалися внаслідок промислових революцій XVIII–XIX століть. Перехід від ремісничого та мануфактурного виробництва до фабрично-заводської системи господарювання істотно змінив характер праці, масштаби виробництва та структуру організації підприємств. Зростання кількості працівників, ускладнення технологічних процесів і розширення ринків збуту зумовили потребу у формуванні більш системного та раціонального підходу до управління виробничою діяльністю.

Ключовим і знаменним моментом цього періоду є саме той, що управлінська діяльність поступово почала виокремлюватися в самостійну сферу професійної праці. Власники підприємств дедалі частіше делегували функції організації виробництва спеціально підготовленим керівникам, що сприяло формуванню професійного управлінського корпусу. Водночас зростало значення планування виробничих процесів, координації роботи підрозділів, контролю за використанням ресурсів та підвищення продуктивності праці.

У процесі наукового пошуку і експериментів на рубежі XIX-XX століть вирішувалися найскладніші теоретичні проблеми, створювалися нові теорії, почалися процеси диференціації та інтеграції наук, корінній ломці піддавалися і уявлення про управління організацією.

У висновку слід зазначити, що індустріальний етап розвитку менеджменту характеризується активним пошуком методів підвищення ефективності виробництва, стандартизації операцій і раціонального розподілу праці. Саме в цей період закладаються передумови для формування наукового підходу до управління, який у подальшому набуде розвитку в межах класичних теорій менеджменту. Індустріальна епоха стала важливим етапом становлення менеджменту як відносно самостійної галузі знань і практичної діяльності.

Третій етап примітний тим, що саме з його початком менеджмент почав перетворюватися на міждисциплінарну систему управління складними соціально-економічними організаціями. Характерними рисами цього етапу слід вважати системний і процесний підхід до вирішення управлінських завдань, задіяння стратегічного управління організаціями, подальший розвиток теорії людського капіталу, цифровізацію управління, використання гнучких та адаптивних моделей в управлінні організаціями.

Отже, у висновку щодо досягнень у розвитку менеджменту слід вказати на ключову особливість третього етапу, а саме на орієнтацію в управлінні на ефективність, інновації, людський капітал і стійкий розвиток

*Близнюк П.Е., Пилипенко Ю.О.,
здобувачі вищої освіти,
Воронкова В.Г.,
доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету*

УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Удосконалення цифрових інструментів адміністративної діяльності для забезпечення сталого розвитку еволюціонує. Однак цифровий розвиток не є незалежним від початкових цілей. Наприклад, цифрова трансформація впливає на можливості працевлаштування, цифрова нерівність посилює соціальну нерівність, а когнітивна війна підриває соціальну довіру; звичайно ж, дистанційне навчання може зменшити нерівність у доступі до освітніх ресурсів у сільських районах, інтелектуальний зв'язок може підвищити стійкість критичної інфраструктури, а цифрова охорона здоров'я може покращити здоров'я та добробут людини. Отже, ми повинні всебічно вивчити потенційний вплив цифрового розвитку на сталий розвиток підприємств та організацій, і сама цифрова еволюція повинна включати концепцію сталого розвитку. Інтеграція цифрових інструментів у повсякденні робочі процеси дозволяє підприємствам ефективно економити ресурси, підвищувати ефективність, значно збільшувати продуктивність. Водночас автоматизовані системи ефективно запобігають незручностям і втратам, спричиненим людськими помилками, підвищуючи загальну стабільність і надійність операцій.

Напрями використання цифрових інструментів для підвищення ефективності адміністративної діяльності:

1) Роботизована автоматизація процесів (RPA) автоматизує повторювані завдання, такі як створення звітів, введення даних та обробка рахунків-фактур. Впровадження системи RPA може зменшити кількість помилок, підвищити ефективність, знизити витрати на робочу силу та звільнити співробітників для більш творчої та стратегічної роботи. Наприклад, фінансові установи використовують RPA для обробки заявок на кредити, значно скорочуючи час обробки та підвищуючи точність. Інструменти аналізу даних на основі ШІ дозволяють швидко аналізувати великі обсяги структурованих та неструктурованих даних, надаючи поглиблені бізнес-аналітичні дані та

прогнози. Це дає особам, які приймають рішення, повніші та надійніші рекомендації, допомагаючи їм приймати більш виважені бізнес-рішення.

2) Ефективне використання баз даних. Завдяки цифровій трансформації підприємства можуть ефективно інтегрувати та використовувати свої бази даних для виявлення нових бізнес-ідей, оптимізації процесів прийняття рішень та створення нової бізнес-цінності. Цифрові інструменти не тільки усувають розрізненість даних, а й перетворюють величезні масиви необроблених даних на корисну бізнес-аналітику, забезпечуючи підприємствам конкурентну перевагу. Платформа інтеграції даних ефективно поєднує дані з різних відділів та систем, створюючи єдине подання даних, усуваючи розрізненість даних, підвищуючи якість та узгодженість даних та дозволяючи підприємствам оцінювати свою діяльність з цілісної точки зору. Інструменти бізнес-аналітики (BI) перетворюють складні дані на інтуїтивно зрозумілі візуальні звіти та панелі моніторингу, допомагаючи особам, які приймають рішення, швидко розуміти бізнес-тенденції та закономірності. Це підвищує ефективність прийняття рішень та допомагає виявляти потенційні можливості та ризики для бізнесу [1].

3) Розширені можливості керування ресурсами. У разі високої конкуренції ефективне управління ресурсами дозволяє видатним компаніям виділятися. Впровадження цифрової трансформації може зміцнити можливості компанії у сфері управління ресурсами та підвищити загальну операційну ефективність. Системи планування ресурсів підприємства (ERP) інтегрують ключові бізнес-процеси, такі як фінанси, управління персоналом, виробництво, ланцюжок поставок, обслуговування та закупівлі в єдину платформу. За допомогою ERP-систем компанії можуть обмінюватися інформацією між відділами, оптимізувати процеси, скорочувати дублювання роботи та отримувати бізнес-аналітику у режимі реального часу [2].

4) Підвищення задоволеності клієнтів. У цифрову епоху клієнтський досвід став ключовою конкурентною перевагою бізнесу. Використовуючи інноваційні технології та підходи, що базуються на даних, компанії можуть значно підвищити задоволеність клієнтів та сформувати довгострокову лояльність до бренду. Надання цілодобової підтримки клієнтів у режимі реального часу значно підвищує зручність та ефективність обслуговування. Наприклад, чат-бот Kris від Singapore Airlines обробляє різні запити, від питань про рейси до бронювання квитків, скорочуючи час очікування клієнтів та навантаження на операторів служби підтримки.

5) Підвищена адаптивність до ринку. Завдяки цифровій трансформації підприємства можуть значно підвищити свою адаптивність до ринку, тим самим зберігаючи конкурентну перевагу в діловому середовищі, що швидко змінюється. Цифрові інструменти та стратегії дозволяють компаніям більш

гнучко та швидко реагувати на зміни ринку, підвищуючи загальну операційну ефективність та якість прийняття рішень. Інструменти аналізу даних можуть обробляти та аналізувати величезні обсяги ринкових даних у режимі реального часу, допомагаючи підприємствам швидко виявляти нові тенденції та зміни споживчого попиту [3].

б) Збільшення корпоративного прибутку. Завдяки цифровій трансформації підприємства можуть значно підвищити свою прибутковість та загальну ефективність. Завдяки цифровій трансформації компанії можуть створити конкурентну перевагу, яку важко скопіювати, та прискорити розширення розриву з конкурентами. Цифрова трансформація привнесла інноваційні рішення в різні галузі, зокрема підвищення ефективності, розширення охоплення послуг та сприяння інклюзивному розвитку. Завдяки цифровій трансформації підприємства також можуть прискорити досягнення цілей сталого розвитку.

Упровадження цифрових інструментів у систему адміністративної діяльності є ключовим чинником модернізації публічного управління та забезпечення сталого розвитку України. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості, ефективності, підзвітності органів влади, зменшенню корупційних ризиків, оптимізації управлінських процесів та покращенню якості надання адміністративних послуг.

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. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2025. Вип.1 (16) С. 9-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-2>*

2. *Екологічний менеджмент у системі цифрових інновацій сталого розвитку: стратегії для зеленої економіки, металургії та бізнесу / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. : Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. 742 с. <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324>*

3. Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г., Ажажа М.А. *Технології штучного інтелекту як драйвер формування ноосферної економіки та досягнення цілей сталого розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека, 2025. 4 (19). С.355-362. <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/806/776>*

Бозуленко О. Я.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і логістики,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ

Традиційне розмежування маркетингу та логістики втрачає ефективність під впливом глобальної нестабільності, поширення цифрових технологій та посилення вимог споживачів. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю попиту, нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням ролі електронної комерції та підвищенням очікувань клієнтів щодо швидкості, надійності й персоналізації обслуговування. За таких умов маркетинг уже не може обмежуватися тільки формуванням попиту, а логістика – виконанням операційних функцій постачання та розподілу. Підприємства все активніше переходять від традиційної моделі управління до інтегрованого управління ланцюгами створення цінності, де логістична гнучкість, швидкість реагування на попит і якість сервісу стають інструментами маркетингового позиціювання. Це зумовлює потребу в переосмисленні маркетингових інструментів управління логістичними процесами відповідно до новітніх парадигм розвитку менеджменту та маркетингу.

Теоретичною основою такої трансформації є поєднання механізмів створення попиту та його забезпечення. Як обґрунтовують М. Christopher і Н. Реск, ефективна маркетингова стратегія безпосередньо пов'язана зі здатністю логістичної системи створювати цінність для клієнта через належний рівень сервісу, раціональну організацію потоків і скорочення втрат у ланцюгу постачання (Christopher & Resk, 2003). Логістика перестає бути тільки інструментом фізичного переміщення ресурсів і набуває стратегічного значення як елемент формування споживчої цінності. Сприйняття бренду та задоволеність клієнтів залежать від організації логістичного забезпечення, своєчасності виконання замовлень, наявності продукції, гнучкості обслуговування та зручності каналів взаємодії.

Водночас наукові дослідження акцентують на тому, що в ланцюгу постачання споживач розглядається не як кінцева ланка збуту, а як орієнтир для побудови логістичного сервісу й прийняття управлінських рішень (Borgström et al., 2025). Це означає, що саме потреби, поведінка та очікування споживача все частіше визначають конфігурацію логістичних процесів, параметри сервісу, вибір каналів розподілу та способи комунікації з ринком. Унаслідок цього

відбувається зміщення акценту від управління окремими сферами діяльності до цілісного управління клієнтським досвідом, у якому маркетинг і логістика мають діяти взаємопов'язано. У результаті підприємства швидше реагують на зміни попиту та формують більш стійкі конкурентні переваги.

Одним із важливих напрямів таких змін є впровадження принципів сталого розвитку. Екологізація логістичних процесів, розвиток «зеленої» логістики, оптимізація маршрутів, зниження вуглецевого сліду та відповідальне управління поверненнями перетворюються з операційних завдань на елементи ринкової диференціації. Тому екологічні критерії все частіше включаються до маркетингового комплексу підприємства й можуть впливати на його репутацію, лояльність споживачів та довгострокову конкурентоспроможність (Seuring et al., 2008). Відповідальне ставлення до довкілля набуває значення важливого чинника довіри до підприємства з боку споживачів, партнерів і суспільства, а не просто додаткової переваги. Сталий розвиток поєднує управлінський, логістичний і маркетинговий виміри, посилюючи комплексний характер трансформації діяльності підприємства.

Окремої уваги потребує цифровізація логістичного управління. Використання аналітики даних, систем прогнозування попиту, омніканальних платформ і концепції цифрових двійників дає змогу синхронізувати маркетингові та логістичні рішення в режимі реального часу. Нова парадигма передбачає використання цифрових двійників, які сприяють підвищенню прозорості операцій, гнучкості, якості управлінських рішень і стійкості ланцюгів постачання, а також застосовуються у взаємозв'язку з IoT, AI й blockchain-рішеннями (Roman et al., 2025). Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на коливання ринкової кон'юнктури, моделювати можливі сценарії розвитку подій, виявляти ризики та завчасно коригувати свої рішення. Цифровізація виступає інструментом автоматизації та засобом стратегічного узгодження маркетингових і логістичних пріоритетів.

Практичне значення такої трансформації полягає в тому, що підприємства отримують можливість підвищувати рівень сервісу, скорочувати витрати, прискорювати реакцію на динаміку попиту та формувати більш стійкі відносини зі споживачами. Прийняття маркетингових і логістичних рішень на основі єдиної аналітики сприяє точнішому прогнозуванню потреб ринку, підвищенню ефективності розподілу ресурсів, удосконаленню управління запасами та покращенню клієнтського досвіду. Відтак підприємство формує функціональні та ціннісні переваги, що мають вагоме значення в конкурентній боротьбі.

Отже, трансформація маркетингових інструментів управління логістичними процесами полягає у переході від ізольованого використання традиційного маркетинг-міксу до цілісної системи управління клієнтською цінністю, де

логістика, цифрові технології та принципи сталого розвитку формують єдину платформу конкурентних переваг. Для бізнесу це означає необхідність взаємоузгодженого використання маркетингової аналітики, сервіс-дизайну, екологічної відповідальності та цифрового управління ланцюгами постачання як передумови стійкого розвитку підприємства. Така збалансованість основних напрямів діяльності відповідає сучасним парадигмам розвитку менеджменту та маркетингу й визначає перспективи підвищення ефективності бізнесу в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Borgström, B., Araujo, L., & Hertz, S. (2025). *Who Is the Customer? On Multiple-Customer Representation in Supply Chains*. *Logistics*, 9(2), 65. <https://doi.org/10.3390/logistics9020065>
2. Christopher, M., & Peck, H. (2012). *Marketing logistics* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080496429>
3. Roman, E.-A., Stere, A.-S., Roșca, E., Radu, A.-V., Codroiu, D., & Anamaria, I. (2025). *State of the art of digital twins in improving supply chain resilience*. *Logistics*, 9(1), 22. <https://doi.org/10.3390/logistics9010022>
4. Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). *Sustainability and supply chain management: An introduction to the special issue*. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1545–1551. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.002>

Борзенко О.О.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач сектором міжнародних фінансових досліджень,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ПОБУДОВА ФІНАНСОВИХ ВЗАЄМОВІДНОСИН УКРАЇНИ З ЄС В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Фінансові взаємовідносини між країнами – це кровоносна система глобальної економіки. У 2026 році вони визначаються не лише рухом капіталу, а й глибокою цифровою та політичною інтеграцією.

Ось головні характеристики цих відносин:

1. Валютно-розрахункові операції

Це основа взаємодії, що базується на обміні валют та проведенні транзакцій.

– Конвертованість: Можливість вільного обміну національної валюти на іноземну (наприклад, інтеграція України до SEPA[1] кардинально спрощує розрахунки в євро).

– Платіжні системи: Перехід від традиційного SWIFT [2] до швидких цифрових коридорів та тестування цифрових валют центральних банків (CBDC).

2. Міжнародний рух капіталу

Країни взаємодіють через інвестиційні потоки: прямі іноземні інвестиції (ПІІ): Будівництво заводів, купівля бізнесу (наприклад, участь компаній ЄС у відбудові України); портфельні інвестиції: купівля акцій та облігацій (ОВДП) на міжнародних ринках; кредитні відносини: Позики від МВФ, Світового банку або через механізми Ukraine Facility[3].

3. Регуляторна конвергенція (Гармонізація)

Сучасні відносини характеризуються підлаштуванням правил гри під єдиний стандарт.

– Стандарти нагляду: Впровадження Базель III/IV для банків та Solvency II для страховиків.

– Фінансовий моніторинг: Спільна боротьба з відмиванням коштів через стандарти FATF.

4. Фінансова взаємозалежність та ризики

– Ефект доміно: Фінансова нестабільність в одній країні (наприклад, дефолт або банківська криза) миттєво впливає на партнерів через спільні активи.

– Боргова стійкість: Постійний моніторинг рівня зовнішнього боргу відносно ВВП, що є критичним для країн-кандидатів у ЄС.

5. Політичний підтекст

У 2026 році фінанси стали інструментом геополітики:

– Допомога vs Кредити: Розподіл між безповоротними грантами та пільговими позиками.

Ключові напрями та можливості залучення капіталу:

1. Європейське фінансування: Схвалено масштабні фінансові пакети, що включають 30 млрд євро макрофінансової підтримки та 60 млрд євро на інвестиції в ОПК та оборону.

2. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ): Незважаючи на ризики, активні вкладення в енергетику, інфраструктуру та виробництво (реінвестування доходів).

3. Оборонно-промисловий комплекс (Defense Tech): Високоприбутковий сектор (20-50% очікуваної доходності) через високий попит на військові технології.

– Інвестиційні інструменти:

- Військові облігації (ОВДП): Інструмент для фінансування бюджету через позики.

- Нерухомість: Проекти з відновлення житлової та комерційної інфраструктури (прибутковість 8-12%).

- Агробізнес: Стабільна галузь, орієнтована на експорт (10-20% дохідності).

Приватний та малий бізнес (МСБ): Покладається на гранти, міжнародні організації та пільгове кредитування (програма 5-7-9, ставки до 14% у гривні).

Список використаних джерел:

1. *Single Euro Payments Area (SEPA)* URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/retail/sepa/html/index.en.html>
2. *SWIFT*/ URL: <https://www.swift.com>
3. *Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу.* URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua>

Бочарова Н.А.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,*

Носова Л.В.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІД ЧАС РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ІНІЦІАТИВ КОМПАНІЙ: ГЕНДЕРНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах динамічної трансформації бізнес-середовища, цифровізації суспільства, посилення соціальної відповідальності підприємств та зростання ролі стейкхолдерського підходу актуальності набуває питання ефективного управління комунікаціями під час реалізації соціальних ініціатив компанії. Соціальні ініціативи дедалі частіше стають складовою корпоративної соціальної відповідальності, важливим елементом стратегічного розвитку бізнесу, інструментом формування довіри до бренду, підвищення репутаційного капіталу, зміцнення корпоративної культури та налагодження довгострокових відносин із цільовими аудиторіями [1].

Сучасна практика свідчить, що підприємства, які системно впроваджують соціальні ініціативи, мають ширші можливості для підвищення лояльності споживачів, мотивації персоналу, посилення взаємодії з громадами та органами влади, а також формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Водночас результативність таких ініціатив значною мірою залежить не лише від їх змісту чи масштабу, а й від якості комунікаційного супроводу. Недостатньо просто реалізувати соціально значущий проєкт – важливо забезпечити прозоре, зрозуміле, послідовне та етичне донесення його цілей, цінностей, результатів і суспільної користі до всіх груп зацікавлених сторін [2].

Управління комунікаціями під час реалізації соціальних ініціатив компанії доцільно розглядати як цілеспрямований процес планування, організації, координації, реалізації та контролю інформаційної взаємодії між підприємством і його внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами щодо підготовки, впровадження та оцінки соціальних програм. Такий підхід дозволяє інтегрувати комунікаційну складову в систему стратегічного менеджменту та забезпечити узгодженість між соціальними цілями компанії, її маркетинговою політикою, корпоративною культурою та репутаційною стратегією.

Соціальні ініціативи компанії можуть охоплювати широкий спектр напрямів: підтримку освітніх, екологічних, благодійних, інклюзивних, культурних, гуманітарних та волонтерських проєктів; участь у розвитку місцевих громад; сприяння працевлаштуванню вразливих груп населення; реалізацію програм гендерної рівності та інклюзії; підтримку психологічного добробуту працівників; допомогу в умовах кризових та воєнних викликів. Усі ці напрями потребують ретельно продуманого комунікаційного супроводу, оскільки саме комунікації забезпечують розуміння цінності ініціатив, формують довіру до намірів компанії та створюють умови для активного залучення стейкхолдерів до соціальної взаємодії [1]. Важливим аспектом є те, що комунікації в межах соціальних ініціатив повинні мати двосторонній характер. Традиційна модель одностороннього інформування поступово втрачає ефективність, поступаючись місцем діалоговій комунікації, що передбачає не лише передачу повідомлення, а й отримання зворотного зв'язку, врахування очікувань і потреб цільових аудиторій, а також адаптацію комунікаційної стратегії відповідно до реакції стейкхолдерів. Саме тому сучасне управління комунікаціями має базуватися на принципах відкритості, прозорості, достовірності, послідовності, етичності та автентичності [3]. Внутрішні комунікації мають особливу роль у системі управління комунікаціями, оскільки персонал не просто виконує соціальні програми, а є також ключовим носієм корпоративних цінностей. Якщо працівники не розуміють мету соціальної ініціативи, не поділяють її цінностей або не відчують власної причетності до її реалізації, зовнішня комунікація втрачає значну частину своєї ефективності. У зв'язку з цим доцільно розвивати внутрішні канали інформування, мотиваційні програми, корпоративні заходи, волонтерські активності, навчальні сесії, а також інструменти горизонтальної комунікації, що сприяють залученню персоналу до соціальних проєктів та підвищують рівень корпоративної ідентифікації [2].

Не менш важливими є зовнішні комунікації, спрямовані на взаємодію з клієнтами, партнерами, інвесторами, громадськими організаціями, місцевими громадами, засобами масової інформації та органами державної влади. Успішність зовнішніх комунікацій залежить від правильного визначення

цільових аудиторій, чіткого позиціонування соціальної ініціативи, добору відповідних каналів поширення інформації, розробки релевантних меседжів та підтримання стабільного зворотного зв'язку. Важливо, щоб комунікація не сприймалася як суто рекламна активність, оскільки надмірна комерціалізація соціальної тематики може викликати недовіру, скепсис або звинувачення у використанні соціально важливих тем для маніпуляції громадською думкою [1, 3]. У контексті наукового осмислення проблематики особливу увагу слід приділити оцінюванню ефективності управління комунікаціями соціальних ініціатив. Традиційно підприємства орієнтуються на кількісні показники: охоплення аудиторії, кількість переглядів, реакцій, коментарів, публікацій у ЗМІ, переходів на сайт тощо. Однак цього недостатньо для повноцінного розуміння результативності комунікаційного впливу. Доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує кількісні та якісні індикатори: рівень довіри до компанії, ступінь емоційної залученості аудиторії, зміни в сприйнятті бренду, готовність підтримувати соціальні ініціативи, рівень участі працівників, зростання лояльності клієнтів, репутаційний ефект та сталість комунікаційного результату [3].

Важливою складовою сучасного підходу до управління комунікаціями є врахування гендерного аспекту. Гендерно чутливі комунікації у межах соціальних ініціатив набувають особливої актуальності в умовах суспільних трансформацій, підвищеної уваги до питань інклюзивності, рівності та недискримінації. Гендерний вимір передбачає використання інклюзивної та коректної мови, уникнення стереотипних образів, збалансоване представлення жінок і чоловіків у текстових та візуальних матеріалах, а також урахування специфіки сприйняття інформації різними соціальними групами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість комунікацій, а й зміцнити репутацію компанії як соціально відповідального, етичного та сучасного суб'єкта господарювання [4]. Крім того, доцільно застосовувати гендерну сегментацію стейкхолдерів як інструмент підвищення точності комунікаційної стратегії. Аналіз рівня залученості жінок і чоловіків до соціальних ініціатив, оцінка особливостей сприйняття меседжів різними аудиторіями, а також моніторинг гендерного балансу в комунікаційних матеріалах дають змогу підвищити адресність повідомлень, забезпечити інклюзивність та посилити результативність комунікаційного впливу [4]. Для сучасного бізнесу це є не лише елементом етики, а й важливою конкурентною перевагою в умовах посилення вимог до соціальної відповідальності компаній.

Список використаних джерел:

1. Чередниченко В. В. *Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство.* 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
2. Яцина В. В., Климова С. О., Губанова Н. Н. *Управління суспільними комунікаціями у бізнесі. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки.* 2024. № 3. С. 52-56. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.3.52>
3. Гудзь О. Є., Маковецька І. М. *Управління комунікаціями в підприємствах : монографія.* Львів : Галицька видавнича спілка, 2021. С. 5–35.
4. Войт Б. Р. *Сутність комунікацій підприємства та їх роль у процесі управління ним. Бізнес Інформ.* 2023. №3. С. 166–171. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-166-171>

Висовень К.Ю.,

здобувач вищої освіти,

Козченко Я.В.,

*старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ SMM-АГЕНЦІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація комунікаційного простору вплинула на трансформацію логіки маркетингової діяльності підприємств. Якщо раніше соціальні мережі були допоміжним інструментом, то зараз вони виконують роль основного каналу взаємодії бізнесу зі своєю цільовою аудиторією, а присутність у соціальних мережах сьогодні набула стратегічного значення. Такі зміни вплинули на швидке зростання попиту на SMM-послуги, а в компаніях, що надають їх, загострилися внутрішні управлінські виклики. Метою цих тез є дослідження особливостей управлінських змін в SMM-агенціях в умовах цифровізації та обґрунтування нових підходів до управління їхньою маркетинговою діяльністю.

Сьогодні управління маркетинговою діяльністю розглядають як системний, програмно-цільовий механізм для взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту для адаптації компаній до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації за ефективного розподілу ресурсів [1]. За думкою Ядуха С., Яблонський Т. та ін. можна виокремити шість підходів до управління маркетинговою діяльністю: функціональний, організаційний, системний, процесний, інтерактивний та адаптаційний. Вони також наголошують на необхідності їх комплексного

поєднання у реальній практиці підприємств [2]. Варто зазначити, що ці підходи все ж таки були розроблені в межах підприємств, що працюють переважно в традиційних галузях. Компанії digital-ринку стикаються з іншою ситуацією, коли SMM-агенція в один момент виконує роль як суб'єкта управління маркетинговою діяльністю для своїх клієнтів, так і самостійного учасника конкурентного ринку, який потребує системного та підконтрольного підходу до свого просування у соціальних мережах. Подібний управлінський виклик на сьогодні недостатньо висвітлено у наявній науковій літературі.

Агенції, що надають SMM-послуги працюють в середовищі, де відбувається динамічне зростання ринку, а також постійно зростає конкурентна нестабільність. Всеукраїнська рекламна коаліція зафіксувала, що обсяг рекламно-комунікаційного ринку в Україні зміг відновитися з 12, 2 млрд грн у 2022 році до 33,4 млрд грн у 2025 році [3]. У свою чергу сегмент SMM-послуг продемонстрував ще більше зростання: з 294 млн грн у 2022 році до 989 млн грн у 2025 році, а це підтверджує зростання стратегічної ролі соціальних мереж у маркетингових стратегіях бізнесів [3; 4]. Якщо говорити про кількість користувачів соціальних мереж в Україні, то на початку 2025 року їхня кількість сягнула 21,6 млн осіб, тобто 56,4% населення, а це говорить про стійкий структурний попит на послуги агенцій незалежно від поточних економічних умов [5]. У дослідженні Oklander M. та ін. зазначено, що компанії, що не приділяють увагу своїй цифровій присутності, втрачають позиції перед конкурентами навіть на зростаючому ринку, а це важливий момент для тих, хто надає digital-послуги [6].

Попри стрімке зростання ринку, світовий та вітчизняний досвід показує, що маркетингові агенції стикаються з низкою типових операційних проблем. За результатами щорічного дослідження AgencyAnalytics 2025 року, проведеного серед понад 220 керівників агенцій, для 34% найбільшою операційною проблемою було залучення нових клієнтів [7]. Також ще однією проблемою є фрагментованість операційної інфраструктури, оскільки агенції такого типу часто використовують не скоординовані інструменти без однієї єдиної платформи управління клієнтськими відносинами і проектами та стикаються з неефективністю і втратою потенційних замовників на різних етапах взаємодії. У такі ситуації для підвищення операційного рівня важливим є впровадження систем управління клієнтськими відносинами. Gil-Gomez H. та ін. [8] зазначають, що один з основних інструментів розвитку підприємницького маркетингу є CRM-системи. Також вони безпосередньо мають вплив на якість управлінських рішень щодо клієнтської бази [8].

Отже нові парадигми управління маркетинговою діяльністю SMM-агенцій в умовах сьогодишньої цифровізації утворюються на базі декількох

взаємопов'язаних трансформацій. Одна з них – маркетингова діяльність агенції має перетворитися на керований процес з чітко визначеними цілями, інструментами та показниками ефективності. Другим пунктом є те, що диверсифікація клієнтської бази стає важливою умовою фінансової стійкості та незалежності бізнесу у стратегічному плані. І останнім варто зазначити те, що використання централізованих систем управління клієнтськими відносинами і проектами – це умова для переходу від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління. Також воно забезпечує здатність вимірювати ефективність маркетингових зусиль на всіх клієнтського циклу [8]. Реалізація вищезгаданих підходів – не просто рекомендація для окремих представників ринку, а є відображенням трансформації менеджменту в digital-секторі, де управлінська зрілість – вирішальний фактор конкурентоспроможності на ринку, який зростає та ускладнюється.

Список використаних джерел:

1. Савич О.П. Сучасні підходи до побудови системи маркетингового управління підприємствами. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5859>.
2. Ядуха С., Яблонський Т., Крук С., Кучанська Т. Теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 330. № 3. С. 284–290.
3. Всеукраїнська рекламна коаліція. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2025 і прогноз об'ємів ринку 2026. 2025. URL: <https://surl.lt/wpqyzk>
4. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2023 і прогноз об'ємів ринку 2024. 2023. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2023/ad-volume-2024.html>
5. Комітет SMM IAB Україна. Оцінка обсягу ринку SMM за 2024 рік та прогноз на 2025 рік. IAB Ukraine. 2025. URL: <https://surl.li/ailsan>
6. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. DataReportal. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine>.
7. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital Marketing in the Survival and Growth Strategies of Small and Medium-Sized Businesses During the War in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, no. 1. P. 15–28. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-02>.
8. AgencyAnalytics. 2025 Marketing Agency Benchmarks Report. Toronto, 2025. URL: <https://agencyanalytics.com/p/agency-benchmarks-2025>.
9. Gil-Gomez H., Guerola-Navarro V., Oltra-Badenes R., Lozano-Quilis J.A. Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2022. Vol. 18. P. 1569–1596. URL: <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x>.

Вівчар О. І.,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри безпеки та правоохоронної діяльності,
Західноукраїнський національний університет*

ІНФОРМАЦІЙНА ВІЙНА ЯК СПОСІБ ПРОПАГАНДИ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

Інформаційну війну слід розглядати як навмисне злочинне діяння, скоєне державою-агресором, спрямоване на поширення дезінформації, підрив громадського духу. Держава-агресор веде інформаційну війну шляхом хакерських атак, проникнення в національні системи життєзабезпечення та оборонні можливості, дискредитації політичних лідерів та збройних сил, а також проведення стратегічних, кризових та оперативних інформаційно-психологічних спеціальних операцій на територіях, що є ціллю інформаційної або гібридної агресії.

Слід відзначити, що інформаційна війна розгортається на чотирьох рівнях через пропаганду: індивідуальний рівень; територіальний (регіональний); національний рівень; та глобальний рівень. Основними характеристиками методів пропаганди в інформаційній війні варто ідентифікувати як: інтерпретованість інформації, емоційний вплив інформації, бінарну класифікацію інформації, опору на стереотипи цільової аудиторії, цінності та потреби, врахування соціального контексту та апеляції до влади. Пропагандистські повідомлення завжди несуть ідеологічну упередженість та містять оцінки певних соціальних явищ. Активно використовуються технології з деструктивним впливом на суспільну свідомість.

Як показала сучасна вітчизняна та міжнародна практика, контроль національної безпеки та інформаційної сфери є таким же важливим, як забезпечення сучасною зброєю та підготовка бойових сил. Старші покоління, які пережили епоху агресії, загалом менш схильні до ворожої пропаганди, оскільки мають життєвий досвід та сімейні історичні спогади. Ще один спосіб боротьби з впливом деструктивної пропаганди – підвищення обізнаності громадськості та медіаграмотності, що допоможе оптимізувати інформаційну безпеку для окремих осіб та суспільства [1].

Слід зазначити, що сьогодні у війні використовуються щонайменше два інструменти – зброя та інформація. Інформація впливає на формування нашого світогляду та може бути нав'язана ззовні; все, що людина сприймає на інформаційному рівні, згодом впливатиме на її поведінку та дії.

На умовах кризи на інформаційну безпеку та нестабільність сучасного суспільства мають особливий вплив політичної пропаганди на суспільну

свідомість та поведінку, яка є дедалі помітнішим. В епоху соціалізації та інформаційних технологій пропаганда ігнорує національні кордони та бар'єри, використовуючи передові інформаційні технології та методи поширення. Пропагандистські повідомлення поширюються через телевізійні та радіоновини, урядові звіти, наукові та псевдонаукові звіти, політичні, економічні та інші дослідницькі результати, а також різні медіа, новини, творчі та спортивні заходи. Часто пропаганда використовується для зміни ідентичності людей, такої як політична, соціальна, культурна та особиста. Погляди, ставлення, цінності та мотивація членів релігійних, етнічних, культурних та інших великих соціальних груп можуть зазнавати впливу пропаганди. З цією метою пропагандисти використовують широкий спектр творчої мови, образотворчого мистецтва та гейміфікації [3].

Доведено, що інформаційна війна – це низка організаційних механізмів та дій, спрямованих на управління та використання інформації для отримання бойової переваги. Ключовим фактором у розвитку гібридної інформаційної війни є глобалізація, яка дозволяє одночасно використовувати різні форми боротьби у військових цілях, такі як кіберпросторове протистояння, економічні санкції та інформаційна війна – методи, які раніше були неможливі. Розвиток глобалізації створив сприятливі умови для ведення гібридної війни. Гібридна війна характеризується своїм мультимодальним характером, використовуючи різні тактики тиску, включаючи інформаційний, економічний, політичний та психологічний вплив. Крім того, дезінформація, введення в оману, економічні блокади та підрив авторитету державних органів також є поширеними методами. На законодавчому рівні контрпропагандистські операції є частиною законодавчої та нормативно-правової системи забезпечення призначеної для вирішення питань інформаційної та кібербезпеки, інформаційної політики та інших пов'язаних з ними питань з метою запобігання та боротьби з деструктивним впливом у кіберпросторі та загальної національної безпеки [2].

Отже, інформаційна війна тісно пов'язана як з пропагандою так і з контрпропагандою. Вони досягають цього через інформаційний вплив на громадянську свідомість, прагнучи змінити світогляд, системи цінностей та моделі поведінки, розмивати культурні, моральні та духовні цінності, нав'язувати чужі культури, а також впроваджувати та підробляти інформацію.

Список використаних джерел:

1. Васильєва Н. В. Пропаганда як складова інформаційно-комунікативної політики і загроза національній безпеці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №. 2. С. 34-41.

2. Вівчар О. І. Теоретичні аспекти безпекознавства в умовах підприємств (фундаментальні загрози в сучасному соціогуманітарному просторі. Соціально-економічні проблеми і держава. Тернопіль, 2017. Вип. (1) 16. С. 24-31. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17voissp.pdf>

3. Ziailyk M. Practical basis of the organizational and legal contexts of ensuring cooperative security: current realities and main threats. Modeling the development of the economic systems : Scientific journal. (2023). № 2. P. 8–12.

Вівчар В. П.,
доктор філософії з економіки,
Західноукраїнський національний університет

БЕЗПЕКОВИЙ БАЗИС ІДЕНТИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Слід зазначити, що за сучасних умов виробничо-господарська діяльність суб'єктів логістики не позбавлена ризиків. Оцінка ризиків повинна контролюватися в межах максимально допустимих меж. З практичної точки зору, існують різні методи оцінки ринкового ризику. Тому суб'єктам логістичної діяльності необхідно адаптуватися до будь-яких викликів та ефективно коригувати свої операційні стратегії з точки зору вдосконалення логістичної системи.

На основі існуючих досліджень встановлено, що головною метою управління безпекою суб'єктів логістичної діяльності є протидія різноманітних викликів в умовах воєнного стану. Тому постійному вдосконаленню діяльності з управління ризиками слід приділяти особливу увагу. Управління ризиками суб'єктів логістичної діяльності стосується процесу прийняття рішень та застосування заходів для забезпечення мінімізації ризиків [1, с. 88].

Вважаємо, що ризик управління безпекою суб'єктів логістичної діяльності слід розуміти як низку економічних, організаційних та технічних засобів, спрямованих на визначення типу, факторів та джерел ризику, оцінку ризику, розробку та впровадження заходів для зниження рівня ризику та запобігання потенційним негативним наслідкам, а також врахування факторів впливу зовнішнього середовища, таких як конкуренти, постачальники, рішення влади, громадська думка, ринкові умови та відсутність достатньої відповідної інформації.

Більшість суб'єктів логістичної діяльності досягають економічної вигоди та підвищують конкурентоспроможність, займаючись інноваційною діяльністю пов'язаною з ризиками. Ця модель чітко відображає головну мету управління

безпекою суб'єктів логістичної діяльності – мінімізувати ризик тим самим уникаючи або частково зменшуючи потенційні фінансові, матеріальні та інші втрати [2]. Дослідження показують, що функції ризику, визначені в науковій літературі, включають: інноваційну, регульовальну, захисну, компенсаційну, соціально-економічну та аналітичну функції. Інноваційна функція ризику полягає в мотивації суб'єктів логістичної діяльності до пошуку нетрадиційних рішень для вирішення своїх проблем.

Таким чином, суб'єкти логістичної діяльності можуть досягти успіху та підвищити конкурентоспроможність завдяки інноваційній діяльності, пов'язаній з ризиками. Ефективна система управління суб'єктами логістичної діяльності вимагає дотримання певних принципів найважливішими з яких є: ідентифікація ризиків; чітке визначення цілей управління безпекою суб'єктів логістичної діяльності та можливість впливати на ризик, що сприяють досягненню цих цілей; об'єктивність, достовірність, повнота та достовірність інформації; управління ризиками, що охоплює всі горизонтальні та вертикальні рівні суб'єкта логістичної діяльності; структурний взаємозв'язок усіх елементів управління бізнес-ризиками (системний підхід); управління безпекою суб'єкта логістичної діяльності незалежно від окремих ризиків; мінімізація обсягу та впливу потенційних ризиків; швидке реагування суб'єкта логістичної діяльності на внутрішні та зовнішні зміни, що сприяють виникненню ризиків; мінімізація організаційних витрат на управління безпекою в контексті управління ризиками суб'єкта логістичної діяльності; впровадження інноваційних методів управління ризиками суб'єкта логістичної діяльності [3].

Вибір методів та інструментів для коригування рівня ризику суб'єкта логістичної діяльності є важливим етапом процесу управління безпекою. Для суб'єкта логістичної діяльності основні напрямки та методи, що впливають на рівень ризику, включають: уникнення ризиків (відмова від ненадійних партнерів та постачальників; відмова від прийняття ризикованих проєктів та рішень); компенсація ризиків (стратегічне планування діяльності; прогнозування зовнішніх економічних умов; моніторинг економічного та правового середовища; цільовий маркетинг). Утримання ризиків (відмова від будь-яких дій спрямованих на компенсацію збитків; створення спеціального резервного фонду у фізичній або грошовій формі (фонд самострахування або фонд ризиків); залучення зовнішніх коштів (отримання кредитів та позик, державних субсидій для компенсації збитків та відновлення виробництва); передача ризиків (страхування; передача ризику через факторингові угоди; передача ризику через валютні угоди (хеджування)); зниження ризиків (диверсифікація; отримання додаткової інформації; обмеження) [2].

Підсумовуючи, слід зазначити, що метою зниження ризику управління суб'єкта логістичної діяльності можна розглядати як комплексну відповідь на потенційні та реальні загрози. Усунення та мінімізація цих загроз може забезпечити стабільну та ефективну роботу суб'єкта логістичної діяльності у сучасних умовах воєнного стану із урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовищ та забезпечити даним господарюючим суб'єктам великий потенціал розвитку в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Вівчар О. І. *Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 474 с.
2. Гришко В. В. Системний аналіз ризиків у логістичній діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 17. С. 54–58.
3. Яременко О. Ф., Матюх С. А. Ризики логістичних систем. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 231–236.

Воронкова В.Г.,

доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування,

Дююн О.Д., Сіра К.В.,

здобувачі вищої освіти,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ІННОВАЦІЙНА КОНЦЕПЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЙОГО КОМПЛЕКСНОГО АНАЛІЗУ

У сучасних умовах суспільно-політичних та соціально-економічних трансформацій інноваційна концепція адміністративного управління набуває особливої актуальності. Її сутність полягає у впровадженні нових управлінських підходів, цифрових технологій, орієнтації на результативність, прозорість та підзвітність влади. Аналіз адміністративного управління повинен здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує системний, інституційний, функціональний та процесний методи дослідження. Такий підхід дозволяє глибше оцінити ефективність управлінських рішень, визначити напрями їх удосконалення та адаптації до сучасних викликів. Інноваційна концепція адміністративного управління робить акцент на інтеграції цифрових технологій, корпоративної ефективності та суспільної цінності, в основі якої лежать

«розумне управління», «прийняття рішень на основі даних», «клієнтоорієнтоване обслуговування».

П. Друкер сформував унікальні погляди на менеджмент, а саме [1]:

Концепції та теорії управління засновані на управлінській реальності, а не на чисто абстрактних принципах і доктринах, але він вважав, що практика все ж таки повинна ґрунтуватися на теорії.

Фокус управління змістився з капіталу, машин та сировини на людей. Співробітники - це найважливіший ресурс, а чи не витрати. Завдання управління - дати можливість групі людей ефективно використовувати свої сильні сторони та мінімізувати слабкі сторони, тим самим створюючи продуктивність.

Управління еволюціонувало від засобу отримання прибутку до найважливішого чинника, визначального виживання та розвитку сучасного суспільства. Його пропозиції та ідеї також включають врахування тенденції глобалізації, підтримку приватизації, акцент на розвитку та застосуванні інновацій та підприємництва, а також те, що він першим запропонував терміни «суспільство знань» і «працівник знань», а також виступав за цільове управління та самоконтроль.

У зв'язку з диверсифікацією методів дослідження та аналізу в галузі управління, а також різними поглядами на управління, виникла плутанина між визначенням та теорією управління та методами управлінської практики. Американський вчений Гарольд Кунц назвав цю ситуацію «джунглями теорії управління» [2]. Хоча з того часу з'явилися нові методи дослідження, а старі методи набули нового значення, розвиток теорії управлінської науки все ще зберігає деякі характеристики цих джунглів [3].

Ґрунтуючись на еволюції минулих управлінських ідей, Х. Вайріх та Г. Кунц виокремили підходи до аналізу [3]: 1) Емпіричний чи кейсовий підхід використовує кейсові дослідження виявлення успіхів і невдач управління. Цей метод дослідження не намагається встановити принципи управління та має обмеження у своїй цінності для розвитку теорії управління. 2) Підхід, заснований на міжособистісному поведінці базується на індивідуальній психології та фокусується на міжособистісній поведінці, групових відносинах, лідерстві та мотивації. Підхід, заснований на груповій поведінці вивчає поведінку співробітників усередині груп, також відомий як модель групової поведінки. Цей підхід часто не інтегрований з концепціями, принципами, теоріями та методами управління. 4) Підхід, заснований на кооперативних соціальних системах, досліджує створення кооперативних систем з погляду міжособистісної та групової поведінки. 5) Соціотехнічний системний підхід фокусується на глибокому взаємозв'язку між технологічними системами та співробітниками, вивчаючи виробництво, управлінські операції.. 6) Системний підхід приділяє

велику увагу взаємозв'язку між плануванням, організацією та контролем, а також вивченню підсистем усередині організації. 7) Науковий підхід до управління розглядається як процес, концепція, символ та управління, виражений за допомогою математичних символів та взаємозв'язків. 8) Ситуаційний підхід має бути гнучким відповідно до ситуації, складність його застосування полягає у визначенні відповідних ситуаційних чинників та взаємозв'язків. 9) Підхід, заснований на управлінських ролях фокусується на спостереженні управлінських ролей, включаючи міжособистісні ролі, інформаційні ролі та ролі прийняття рішень. 10) Підхід McKinsey 7-S оцінює управління через сім рамок: стратегія, структура, системи, стиль управління, людські ресурси, загальні цінності та навички. 11) Операційний підхід дозволяє інтегрувати всі школи думки та методи дослідження у корисні управлінські знання. Ця школа думки вважає, що основи управління універсально незмінні.

Таким чином, інноваційна концепція адміністративного управління є ключовим чинником підвищення ефективності державної політики, забезпечення сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів. Реалізація інноваційної концепції адміністративного управління в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує цифровізацію, інституційні реформи, розвиток людського капіталу та впровадження сучасних методів аналізу управлінської діяльності.

Список використаних джерел:

1. *Drucker P. F. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.*
2. *Koontz, H. The Management Theory Jungle. The Journal of the Academy of Management. 1961. Vol. 4, No. 3. P. 174–188.*
3. *Wehrich, H., Koontz, H. Management: A Global Perspective. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 1994. 779 p.*

Галущенко А.Є.,

здобувач вищої освіти,

Гриджук І.А.,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ЧИННИКИ ПЕРЕХОДУ СПОЖИВАЧІВ ДО ІНШИХ БРЕНДІВ

Лояльність до бренду традиційно розглядається як одна з ключових цілей маркетингової діяльності. Водночас результати наукових досліджень засвідчують наявність можливої невідповідності між декларованою

прихильністю споживачів і їхньою фактичною поведінкою на ринку. Повторні покупки не завжди свідчать про сформовану лояльність, оскільки можуть бути зумовлені впливом ситуаційних чинників, зокрема цінових стимулів, наявності товару в точках продажу або активних маркетингових дій конкурентів [1]. Це зумовлює необхідність уточнення природи споживчої лояльності, яка може формуватися як наслідок стійкої емоційної прив'язаності до бренду або як прояв поведінкової інерції, що зберігається за відсутності вагомих стимулів для зміни споживчого вибору.

Одним із фундаментальних досліджень феномену зміни бренду є аналіз поведінки 526 споживачів у 45 категоріях, у межах якого було виявлено 838 критичних ситуацій, що призвели до зміни бренду [2]. За результатами дослідження було виокремлено такі ключові причини зміни бренду:

- цінові проблеми, пов'язані із завищеною, несправедливою або оманливою вартістю товарів і послуг;
- незручність отримання послуги або придбання товару, що охоплює невиконання розташування торгових точок, режим роботи та тривалість очікування;
- невідповідність якості основного продукту або послуги очікуванням споживача;
- недоліки обслуговування споживачів, зокрема помилки персоналу та відсутність належного реагування на звернення клієнтів;
- незадовільне вирішення скарг і проблем споживачів;
- етичні проблеми діяльності компанії, що включають нечесну поведінку, небезпечні практики та конфлікт цінностей;
- вимушена зміна бренду внаслідок зміни життєвих обставин споживача, переїзду або припинення функціонування бренду;
- привабливість конкурентних пропозицій та активні дії інших компаній щодо залучення споживачів.

Встановлено, що зміна бренду часто зумовлюється не одним чинником, а їхньою сукупністю, особливо у випадках, коли невдоволення якістю продукції посилюється неефективною реакцією компанії на звернення споживачів [2].

Для систематизації чинників зміни бренду в сучасних дослідженнях широко застосовується модель Push-Pull-Mooring [3]. У її межах виокремлюють чинники виштовхування (push-чинники), чинники притягування (pull-чинники) та утримувальні чинники (mooring-чинники). Чинники виштовхування зумовлюють відмову споживача від поточного бренду та пов'язані зі зниженням якості продукції, ціною несправедливістю й втратою довіри. Чинники притягування формують інтерес до альтернативних пропозицій завдяки інноваційним характеристикам товару, економічним перевагам та позитивним рекомендаціям оточення. Утримувальні чинники виконують стримувальну

функцію та зменшують імовірність зміни бренду навіть за наявності негативного досвіду взаємодії. До них належать споживча звичка, витрати на зміну бренду, участь у програмах лояльності та емоційна прив'язаність до бренду. Саме утримувальні чинники пояснюють збереження клієнтської бази попри наявність окремих негативних вражень і зумовлюють формування інерційної лояльності, яка не пов'язана зі свідомою прихильністю споживача.

Розмежування істинної лояльності та інерційної поведінки має важливе значення для практики бренд-менеджменту. Істинна лояльність передбачає усвідомлену емоційну прив'язаність до бренду та здатність споживача аргументовано обґрунтовувати власний вибір. Натомість інерційна поведінка характеризується пасивним повторним придбанням без належної когнітивної й емоційної залученості [1]. Ототожнення зазначених типів поведінки призводить до систематичного переоцінювання стабільності клієнтської бази підприємства. Додатково слід урахувати, що частина споживачів змінює бренд не внаслідок незадоволення, а з мотивів пошуку різноманітності, що зумовлює наявність природного рівня відтоку клієнтів незалежно від характеристик бренду та якості його продукції [4].

З практичної точки зору дослідження чинників відмови від брендів має безпосереднє економічне значення, оскільки витрати на залучення нових споживачів можуть бути приблизно в п'ять разів вищими за витрати на утримання наявних клієнтів [5]. Крім того, близько 75% споживачів після зміни бренду поширюють інформацію про власний досвід серед інших осіб, інформуючи про причини відмови від попереднього бренду та формуючи відповідні репутаційні наслідки для компанії [2].

Отже, зміна бренду є закономірним і передбачуваним процесом, що визначається системою ідентифікованих чинників, а не випадковим характером споживчої поведінки. За таких умов доцільно зосередити увагу на своєчасному виявленні ознак споживчого незадоволення, зміцненні утримувальних механізмів та вдосконаленні взаємодії з клієнтами, а не виключно на залученні нових покупців. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення чинників переходу до інших брендів в умовах українського ринку, зокрема з урахуванням трансформації споживчих пріоритетів під впливом воєнного періоду та пов'язаних соціально-економічних змін.

Список використаних джерел:

1. Dick A. S., Basu K. *Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science. 1994. Vol. 22, no. 2. P. 99–113. URL: <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.*

2. Keaveney S. M. *Customer switching behavior in service industries: an exploratory study*. *Journal of Marketing*. 1995. Vol. 59, no. 2. P. 71–82. URL: <https://doi.org/10.1177/002224299505900206>.

3. Bansal H. S., Taylor S. F. *The service provider switching model (SPSM)*. *Journal of Service Research*. 1999. Vol. 2, no. 2. P. 200–218. URL: <https://doi.org/10.1177/109467059922007>.

4. Wang Y., Xiao Z. *The dual effects of consumer satisfaction on brand switching intention of sharing apparel*. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, no. 8. P. 4526. URL: <https://doi.org/10.3390/su14084526>.

5. Rudd D. H., Huo H., Xu G. *Causal analysis of customer churn using deep learning*. *2021 International Conference on Digital Society and Intelligent Systems (DSInS) (Chengdu, China, 3–4 December 2021)*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/dsins54396.2021.9670561>.

Гармаш Ж.О.,

здобувач вищої освіти,

Бурбело Н.О.,

доктор філософії з менеджменту,

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК НОВА ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ

За умов стрімкого темпу розвитку технологій, глибокої медіафрагментації та зміни споживчої поведінки, традиційні методи маркетингових комунікацій демонструють спад ефективності. Відповіддю на ці виклики стала концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (надалі – ІМК), яку досліджують як нову парадигму розвитку маркетингу та маркетингових комунікацій.

Концепція ІМК виникла наприкінці 1980-х років і з того часу привернула значну увагу як з боку теоретиків, так і практиків. У 1989-му Американська асоціація рекламних агентств визначила ІМК як «концепцію планування маркетингових комунікацій, що визнає додану цінність комплексного плану, який оцінює стратегічну роль різних комунікаційних каналів тощо – наприклад, реклами, стимулювання збуту та зв'язків з громадськістю – і поєднує їх для забезпечення чіткості, послідовності та максимального комунікаційного впливу». Протягом наступних десятиліть визначення ІМК еволюціонувало від суто тактичного інструменту узгодження рекламних повідомлень до стратегічного крос-функціонального процесу управління відносинами з усіма зацікавленими сторонами організації. [1]

Деякі дослідники розвинули власну класифікацію підходів до концептуалізації ІМК, виокремивши три ключові напрями: підхід «зсередини назовні», що зосереджений на координації комунікаційних елементів для досягнення синергії «єдиного голосу»; підхід «ззовні всередину», орієнтований на глибоке розуміння потреб цільової аудиторії; та крос-функціональний стратегічний підхід, за якого ІМК розглядають як циклічний процес управління відносинами, що поширюється на рівень організації (рис.1) [2].



Рис. 1. Ключові виміри ІМК. [2]

Ключовим чинником переходу до ІМК стала фрагментація медіа середовища: падіння ефективності масової реклами спонукало компанії розподіляти інвестиції між більшою кількістю комунікаційних каналів, що посилює необхідність імплементації інтеграції. Дослідники підкреслюють, що споживачі, наділені повноваженнями завдяки можливостям технологічного прогресу, перейняли активну роль у процесах маркетингових комунікацій, самостійно інтегруючи повідомлення відповідно до власних потреб. Тож узгодженість комунікацій через усі канали набула критичного значення – натомість неузгоджені та фрагментовані повідомлення можуть дезорієнтувати споживача та знецінити бренд. [5]

Емпіричні дослідження підтверджують прямий вплив потужностей ІМК на результативність бізнесу. ІМК безпосередньо впливають на ефективність комунікаційних кампаній та опосередковано – на ринкові та фінансові показники бренду. Чим більше компанія здатна розвивати свої унікальні потужності ІМК, тим вищою стають показники ефективності її кампаній, що відображається в перевагах у ринковій та фінансовій результативності бренду. Так ІМК утворюють певний ланцюг, що проводить зв'язок між комунікаційними процесами, зростанням вартості бренду й фінансовими результатами. [3]

Одним із центральних принципів ІМК є послідовність комунікацій. Сприйнята споживачами узгодженість повідомлень через різні комунікаційні інструменти й канали суттєво та позитивно впливає на довіру й лояльність до бренду. Додатково було доведено, що довіра до бренду є основним

посередником між послідовністю комунікацій та прихильністю споживачів. [5]
Результати узгоджуються з твердженнями, які розглядають побудову довгострокових прибуткових відносин як найвищий стратегічний здобуток ІМК. [2]

У середовищі інтенсифікованої конкуренції та безпрецедентного технологічного прориву ІМК стає основним засобом, за сприяння якого компанії формують позитивне ставлення споживача до себе та своєї пропозиції. Маркетингові комунікації здатні змінювати послідовність стадій у процесі прийняття рішення про купівлю: завдяки різноманітним інструментам споживачі дізнаються про нові продукти ще до того, як усвідомлюють власну потребу в них. Так ІМК набуває вагомої ролі у формуванні первинного попиту. [1]

Важливим аспектом ІМК є взаємозв'язок між корпоративною ідентичністю, маркетинговою стратегією та організацією комунікацій. Корпоративна ідентичність (тобто позиціонування бренду) позитивно впливає на планування, а планування, зі свого боку, зумовлює контрольовані комунікації – наприклад, організацію веб-сайту бренду та промоційної діяльності. Контрольовані комунікації є ключовим компонентом формування довіри, лояльності та прихильності споживачів до бренду. Водночас неконтрольовані комунікації (такі як зв'язки з громадськістю, соціальні мережі) суттєво впливають на лояльність, однак не впливають безпосередньо на довіру та прихильність: це свідчить про складність управління стихійними комунікаційними потоками. Ефективна реалізація ІМК передбачає узгодження позиціонування та стратегії організації, оскільки саме вони формують основу для послідовних комунікацій з усіма зацікавленими сторонами. [4]

Отже, інтегровані маркетингові комунікації постають не лише як практичний інструмент узгодження рекламних повідомлень, а й знаходять своє трактування як нова парадигма маркетингового управління, заснована на системному, крос-функціональному та орієнтованому на споживача підходах. Водночас успішність ІМК-програм залежить від узгодженості позиціонування та стратегії планування комунікацій. Подальший розвиток потужностей ІМК пов'язаний із поглибленням інтерактивності, активним застосуванням соціальних мереж та розробкою конкретних засобів для вимірювання ефективності інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Duralia, O. *Integrated marketing communication and its impact on consumer behavior. Studies in Business and Economics*, 13(2), 2018. P. 92-102. URL: <https://sciendo.com/2/v2/download/article/10.2478/sbe-2018-0022.pdf>

2. Kitchen, P. J., Porcu, L., & Barrio-Garcia, S. D. *How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects*. 2012. P. 313-348. URL: <https://surl.li/oosepn>
3. Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. *Integrated marketing communication capability and brand performance*. *Journal of advertising*, 44(1), 2015. P. 37-46. URL: <https://surl.li/uxicsb>
4. Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. *Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment*. *European Journal of Marketing*, 51(3), 2015. P. 572-604. URL: <https://www.emerald.com/ejm/article-pdf/51/3/572/560449/ejm-08-2015-0616.pdf>
5. Šerić, M., Ozretić-Došen, D., & Škare, V. *How can perceived consistency in marketing communications influence customer–brand relationship outcomes?*. *European Management Journal*, 38(2), 2020. P. 335-343. URL: <https://surl.li/ivolrd>

Громова О.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та HR-технологій
Український державний університет залізничного транспорту

КРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ

У будь-якій організації неможливо обійтися без спілкування, адже саме через нього вирішуються робочі питання, узгоджуються дії та приймаються рішення. Особливо це відчутно в складних ситуаціях, коли важливо швидко передати інформацію і правильно її зрозуміти, тому комунікації в менеджменті займають важливе місце і напряду впливають на ефективність роботи організації.

Кризові комунікації – це особливий вид комунікацій, що виникає у складних або нестандартних ситуаціях; вони відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності організації, так як дозволяють швидко реагувати на загрози та мінімізувати негативні наслідки. Як зазначає Шевченко Н. В. [4], ефективність кризових комунікацій значною мірою залежить від підготовленості організації до можливих ризиків. Вони можуть бути внутрішніми, коли інформація поширюється всередині організації, та зовнішніми, коли відбувається взаємодія з клієнтами, партнерами або громадськістю. При цьому важливо забезпечити узгодженість повідомлень, щоб уникнути дезінформації та паніки серед зацікавлених сторін. Виділяють превентивні комунікації, які спрямовані на запобігання кризам, та реактивні, які застосовуються вже під час кризи. Деякі

дослідники підкреслюють, що саме превентивний підхід дозволяє знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій [2].

Система менеджменту організацій з сучасними комунікаціями характеризується використанням цифрових технологій та швидкістю обміну інформацією [2]. Сьогодні багато компаній застосовують різні онлайн платформи, месенджери та корпоративні системи для підтримки постійного зв'язку між працівниками, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати управлінські рішення. Крім того, сучасна система менеджменту передбачає відкритість та прозорість комунікацій. Керівництво організацій намагається будувати довіру з працівниками, забезпечуючи доступ до важливої інформації, що сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищує мотивацію персоналу.

Важливою характеристикою є і орієнтація на зворотний зв'язок. Сучасні організації активно залучають працівників до обговорення управлінських рішень, враховують їхню думку та пропозиції, що допомагає підвищити ефективність діяльності та уникати можливих конфліктів.

Сучасні підходи до кризових комунікацій у системі менеджменту передбачають швидкість, точність та чесність у передачі інформації. У реальних умовах це означає, що не можна затягувати з повідомленнями або подавати їх частково, бо це тільки погіршує ситуацію. В умовах кризи важливо не приховувати проблеми, а своєчасно інформувати всі зацікавлені сторони, що дозволяє зменшити рівень паніки та зберегти репутацію організації. При цьому інформація має бути зрозумілою та доступною, щоб її правильно сприйняли як працівники, так і зовнішня аудиторія. Використання антикризових стратегій та заздалегідь підготовлених планів комунікації також виступає важливим аспектом [3]. Організації зазвичай продумують різні варіанти розвитку подій і прописують, хто і як має діяти в кожній ситуації, що значно полегшує роботу під час кризи. Велику роль відіграє і підготовка персоналу до роботи в умовах стресу, адже від їхніх дій часто залежить, наскільки швидко вдасться стабілізувати ситуацію.

Загалом, комунікації є невід'ємною складовою ефективного менеджменту, особливо у кризових умовах. Сучасні організації приділяють значну увагу розвитку комунікаційних процесів, впровадженню новітніх технологій та підвищенню рівня відкритості, що дозволяє не лише успішно долати кризи, а й забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. *Богашко О. Л., Космідайло І. В. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та*

прийняття рішень в умовах організаційних змін // *Сталий розвиток економіки*. 2025. С. 329–335. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

2. Даниліна О. Стратегії і тактики комунікації в кризових ситуаціях // *Integrated communications*. 2025. № 1 (19). С. 35–41.

3. Продіус О. І., Адирова Т. І. Особливості менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ // *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-61>

4. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект // *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>

Губина Є. О.,
здобувач вищої освіти,
Козченко Я. В.,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПЛИВ SINSAY НА РИНОК ТОВАРІВ ДЛЯ ДОМУ В УКРАЇНІ

Ринок товарів для дому в Україні є одним із найбільш динамічних і структурно складних сегментів роздрібної торгівлі: насиченим різнотипними гравцями, чутливим до змін споживчої поведінки і водночас стійким навіть в умовах повномасштабного вторгнення. Сумарний виторг топ-10 непродуктових ритейлерів України у 2025 році перевищив 315 млрд грн [1], а товари для дому та саду за кількістю онлайн-замовлень посіли друге місце [2]. Його характерною рисою є мультиформатність: поряд зі спеціалізованими ритейлерами (JYSK, Дубок, Світ матраців), будівельними гіпермаркетами (Епіцентр, Нова Лінія) та маркетплейсами (Епіцентр як платформа, Rozetka, Prom) дедалі помітнішу роль відіграють мас-маркет мережі з відділами товарів для дому. Саме в цьому контексті особливої уваги заслуговує Sinsay – бренд, який перетворився на один із найпомітніших нових факторів впливу на ринок товарів для дому в Україні.

Sinsay входить до польської групи LPP S.A., що спеціалізується на роздрібній торгівлі одягом та товарами для дому і представлена в Україні дочірнім підприємством «ЛПП Україна» [3]. Серед п'яти брендів групи, саме Sinsay є наймолодшим і водночас найагресивнішим за темпами зростання: у стратегії LPP на 2025-2027 роки він визначений головним драйвером, якому відведено формування 75% доходів групи, а мережа має сягнути ~7 500 магазинів у світі [4]. В Україні бренд розпочав активну експансію ще до повномасштабного вторгнення, проте стрибок стався після 2022 року. З 2023-го компанія

демонструє стрімке зростання: дохід збільшився з 3,7 до 17 млрд грн за три роки, а кількість працівників подвоїлась, що є індикатором темпів відкриття нових магазинів. [3]

Темпи географічної експансії Sinsay не мають аналогів серед ритейлерів товарів для дому в Україні. З 55 магазинів наприкінці 2023-го мережа зросла до близько 400 станом на жовтень 2025 року [5]. За підрахунками Forbes Ukraine, у 2024 році бренд відкривав у середньому 6-7 магазинів на місяць [6]. Принципово важливою є не лише кількість, а й географія: компанія цілеспрямовано виходить у міста від 3 000 мешканців, де раніше міжнародні ритейлери були відсутні [7]. Для порівняння, JYSK, найбільша профільна мережа, налічує 112 магазинів переважно у великих містах. Так, Sinsay забезпечив мешканцям малих міст доступ до трендового доступного декору, що є структурною зміною ринку.

Паралельно з географічною експансією відбулася не менш важлива трансформація асортименту. Основою Sinsay залишається одяг за моделлю fast fashion – часта ротація доступних трендових колекцій [10]. Саме ця логіка трендовості та замінності мігрувала у категорію товарів для дому, яку медіа вже називають fast homeware [9] – підхід до декору як до сезонного, замінного продукту, а не довгострокового вкладення. У 2023-2024 роках Sinsay цілеспрямовано збільшував площі home-відділів, оновлював їх концепцію та розширював перелік магазинів де ця категорія представлена [9]. За даними RetailersUA, у 2025 році товари для дому формують вже близько 40% продажів Sinsay в Україні [10]. Асортимент home охоплює текстиль, свічки, рамки, кошики, посуд, аксесуари для ванної та системи зберігання, тобто все те, що дозволяє оновити простір у трендовому стилі без суттєвих витрат.

Цей феномен відображає глобальну тенденцію: за даними The Guardian [9], у Великій Британії 19% споживачів у 2024 році планували купувати сезонний осінній декор, хоча ще кілька років тому прикрашали дім переважно до Різдва. В Україні ця зміна поведінки теж стає помітною: якщо раніше декор оновлювали рідко і з конкретною метою, тепер частина споживачів сприймає його як сезонний і легко замінний: теплі кольори восени, квіткові мотиви навесні. Sinsay є одним із головних провідників цієї трансформації на вітчизняному ринку.

Сукупність описаних характеристик Sinsay формує кілька конкретних факторів впливу на конкурентне середовище ринку товарів для дому. По-перше, бренд фактично розширює межі ринку, залучаючи нових споживачів у малих містах, тобто відбувається не просто перерозподіл попиту між гравцями, а часткове формування нового. По-друге, під впливом логіки fast homeware змінюється сама модель споживання: від планових і довгострокових придбань до частих, імпульсних і сезонних. Конкуренція зміщується з площини якості та довговічності у площину ціни, трендовості та швидкості ротації асортименту.

По-третє, Sinsay конкурує одночасно у кількох вимірах: фізичної доступності, споживчої уваги та бюджету, а кожна імпульсна покупка у Sinsay, незалежно від того, йдеться про одяг чи декор, скорочує ресурс для планових витрат, оскільки дослідження підтверджують, що такі покупки виникають під впливом емоційних факторів і не прив'язані до конкретної категорії [15].

Принципова відмінність Sinsay від інших fashion-брендів з відділами товарів для дому, таких як Zara Home чи H&M Home, полягає у поєднанні трьох факторів одночасно: доступний ціновий сегмент, масштабна присутність у малих і середніх містах та глибока інтеграція home у повсякденний формат магазину. Отже, Sinsay доцільно розглядати не як традиційного конкурента на ринку товарів для дому, а як фактор його структурної трансформації: його діяльність змінює географію попиту, поведінкові моделі споживачів і саму логіку конкурентної боротьби.

Описаний вплив Sinsay має практичні наслідки для учасників ринку, тож управлінським та маркетинговим відділам компаній, що спеціалізуються на роздрібній торгівлі товарами для дому, варто взяти до увагу цю інформацію, адже описані тенденції зараз лише посилюються. Частка сезонного та імпульсного декору у споживчих витратах зростатиме разом із продовженням проникнення соціальних мереж у процес прийняття рішень про покупку. Крім Sinsay, інші fashion-ритейлери також можуть більше фокусуватися на цій частці асортименту і розширювати свою географічну присутність, особливо після завершення воєнного стану. Тож, ринок товарів для дому в Україні входить у фазу структурної трансформації і здатність гравців адаптуватися до нової логіки конкуренції визначатиме їхні позиції на роки вперед.

Список використаних джерел:

1. 10 найбільших непродуктових ритейлерів України. *Forbes.ua*. URL: <https://tinyurl.com/ytbuzypb>.
2. Антонюк Т. Українці витратили на онлайн-покупки 256 млрд грн. *Forbes.ua*. URL: <https://tinyurl.com/ywun5eka>.
3. ДП ЛПП УКРАЇНА АТ ЛПП. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/32435513>.
4. LPP to double its revenue by 2027. *The official website of LPP SA*. URL: <https://tinyurl.com/pytbs96c>.
5. Соловчук Л. Польський виробник одягу відкрив 500-й магазин в Україні. *LIGA.net*. URL: <https://tinyurl.com/4sfhy397>.
6. Антонюк Т. Магазины одягу Sinsay захоплюють Україну. *Forbes.ua*. URL: <https://tinyurl.com/3mvtjxpp>.

7. *Sinsay відкриває ще 5 магазинів в Україні до кінця літа 2024 року.* УПТЦ. URL: <https://tinyurl.com/38ryb6ap>.
8. *Goorwich. S. 'You go to buy a loaf of bread and come home with a candle': how fast homewares became the new fast fashion.* *The Guardian*. URL: <https://tinyurl.com/4knv7w3c>.
9. *Sinsay відкрив новий магазин в рівненському ТЦ Покровський.* RDA. URL: <https://tinyurl.com/yc4nyfu7>.
10. *Sinsay відкрив 72 нові магазини і першу локацію в укринті: що змінилося у мережі у 2025.* *RetailersUA*. URL: <https://tinyurl.com/3k65mc4w>.
11. *Iyer, G.R., Blut, M., Xiao, S.H. et al. Impulse buying: a meta-analytic review.* *Journal of the Academy of Marketing Science*. Sci. 2020. №48. P. 384-404. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00670-w>

Деренська Я.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та
забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Процес формування операційної стратегії підприємства є ітераційним і складається з кількох ключових підпроцесів, які забезпечують узгодженість між ринковими вимогами та виробничими ресурсами. Цей процес для фармацевтичного підприємства є ще більш складним та багаторівневим механізмом, оскільки поєднує класичні управлінські підходи з жорсткими галузевими вимогами до якості, безпеки та регуляції.

До підпроцесів формування операційної стратегії слід віднести такі:

Визначення місії та ієрархії цілей. Підпроцес включає формулювання місії організації, яка виражає сенс її існування, та декомпозицію стратегічних цілей на довгострокові, середньострокові та оперативні рівні. Оперативні цілі безпосередньо вказують на бажану ринкову позицію, враховуючи потреби клієнтів. Місія фармацевтичного підприємства зазвичай фокусується на «інвестиціях у здоров'я» та забезпеченні доступності життєво важливих ліків. Стратегічні цілі мають бути SMART-орієнтованими та узгодженими із соціальною відповідальністю та етичними нормами.

Стратегічний аналіз середовища. Цей етап передбачає сканування зовнішнього оточення для виявлення можливостей і загроз (тобто аналіз ринку),

а також оцінку ресурсного забезпечення, внутрішній аудит потенціалу підприємства (аналіз сильних і слабких сторін). Часто для цього використовується SWOT-аналіз, який допомагає визначити вектори розвитку на основі конкурентного статусу підприємства. Фармацевтичні підприємства особливу увагу приділяють регуляторним обмеженням (GMP, GDP вимоги) та науковим інноваціям. Аналізуються ризики виходу на ринок технологічних гігантів та зміни у захворюваності населення.

Розробка та вибір стратегічних альтернатив. На основі аналізу формуються різні варіанти стратегій (наприклад, лідерство за витратами – для генеричних лікарських засобів, диференціація за якістю або гнучкість – для оригінальних препаратів). Вибір оптимальної альтернативи здійснюється шляхом оцінки її узгодженості із зовнішнім середовищем, реалізованості за наявних ресурсів та прийнятності рівня ризиків. Специфіка фармацевтичного сектору проявляється у виборі між централізованою та децентралізованою структурою мережі для забезпечення глобальної присутності. Часто застосовується режим SPACE (врахування складності середовища) для адаптації до невизначеності.

Стратегічне узгодження та оцінка спроможностей. Відповідно до моделі Слейка та Льюїса, цей підпроцес передбачає поєднання чотирьох перспектив: «згори-вниз» (корпоративні вимоги), «знизу-вгору» (операційний досвід), «ззовні-всередину» (ринкові вимоги) та «зсередини-назовні» (можливості ресурсів) [2]. Це забезпечує відповідність обраної операційної стратегії загальній стратегії бізнесу та відповідність операційних рішень реальним ресурсам підприємства. Для виробника фармацевтичної продукції дуже важливо провести оцінку вздовж усього ланцюга створення вартості (від R&D до дистрибуції). Важливим є залучення стратегічних партнерів для масштабування виробництва та скорочення часу виходу на ринок через агресивне конкурентне середовище та зростаючу потребу скорочення часу впровадження у виробництво нових лікарських засобів.

Проектування операційної системи та планування процесів. На цьому етапі приймаються рішення щодо головної операційної функції, конфігурації та розміщення виробничих потужностей, автоматизації та проектування продуктів і послуг. Це включає також планування ланцюгів постачання та управління якістю. Для фармацевтичного виробництва цей підпроцес включає обов'язкову валідацію процесів та технологічний трансфер. Проектуються специфічні зони (чисті приміщення) та встановлюються GMP-вимоги до персоналу для мінімізації помилок.

Реалізація та виконання операційної стратегії. Трансформація стратегічних планів у конкретні завдання, розподіл бюджетів та ресурсів. Фармацевтичні підприємства активно впроваджують інструменти ощадливого менеджменту для

скорочення часу обороту та зменшення дефектів. Впроваджуються маркетингові заходи для оптимізації прогнозування попиту. Найбільш критичним фактором успіху є доступність ресурсів (персонал, фінанси, час).

Моніторинг, оцінка результатів та контроль. Заключний підпроцес, що полягає у постійному відстеженні ходу реалізації стратегії. Оцінка результатів дозволяє вчасно коригувати стратегію у разі зміни ринкової кон'юнктури.

Список використаних джерел:

1. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.
2. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. 6th ed. Pearson UK, 2019. 507 p.

Дзьоба О. Г.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва та маркетингу,
Мурмелюк А. І.,
здобувач вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ VANI-ПРОСТОРУ

Подальший розвиток концепції соціально-етичного маркетингу (Socio-Ethical Marketing) розглядається сьогодні як сучасний етап еволюції класичних маркетингових підходів, що виник у відповідь на глобальні виклики – екологічні проблеми, обмеженість ресурсів та соціальну нерівність.

Характеризуючи еволюційний контекст концепції соціально-етичного маркетингу зазначимо, що вона стала п'ятою в ієрархії, розробленій Філіпом Котлером, змінивши та концептуально доповнивши попередні підходи, такі як виробничий, товарний, збутовий та традиційного маркетингу, табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика основних концепцій маркетингу на основі класичного підходу

Концепція маркетингу	Основний об'єкт уваги підприємця	Основні акценти
Виробнича	Виробництво	Акцент на широкій доступності товару, що досягається за рахунок удосконалення та підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості, збільшення масштабів виробництва
Товарна	Товар	Основний акцент робиться на якість товару, підвищення його споживчих характеристик

Збутова	Система збуту	Максимальна активізація зусиль зі збуту наявних товарів
Маркетингу	Потреби споживачів	Досягнення конкурентних переваг за рахунок кращого та більш повного, ніж конкуренти, задоволення потреб споживачів шляхом розробки та впровадження комплексу маркетингу, включаючи такі елементи як товар, ціна, місце, просування
Соціально-етичного маркетингу	Довготривалі інтереси суспільства	Досягнення раціонального балансу між потребами споживачів, інтересами суспільства та прибутком компанії

Джерело: сформовано на основі [1 - 3]

Розвиток соціально-етичного маркетингу в умовах BANI-світу (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Nonlinear – нелінійний, Incomprehensible – незрозумілий) призводить до концептуальної трансформації класичної концепції, де балансувалися інтереси бізнесу, споживача та суспільства, у стратегію виживання та побудови глибокої довіри.

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що в умовах хаосу та невизначеності розвиток цієї концепції відбувається за такими ключовими напрямками:

- відповідальність як засіб протидії «крихкості» (Brittle): соціально-етичний маркетинг стає фундаментом стійкості бренду. Компанії фокусують увагу на прозорості ланцюгів постачання та етичному поводженні з ресурсами, щоб мінімізувати ризики раптового краху репутації;

- емпатія та підтримка в стані «тривожності» (Anxious): маркетингові комунікації зміщуються від агресивних продажів до створення «острівців безпеки» для споживача. Бренди транслують соціальні ідеї, що допомагають справлятися з психологічним тиском, що є частиною соціального маркетингу;

- адаптивність до «нелінійності» (Nonlinear): оскільки малі дії можуть призвести до величезних наслідків, етичний складник вимагає від бізнесу миттєвої реакції на суспільні виклики. Маркетинг-мікс (4P) доповнюється акцентом на соціальну відповідальність, де продукт (Product) має не лише задовольняти потребу, а й вирішувати екологічну чи соціальну проблему;

- спрощення для подолання «незрозумілості» (Incomprehensible): в умовах інформаційного перевантаження соціально-етичний маркетинг пропонує чіткі ціннісні орієнтири. Компанії стають провідниками етичних норм, роблячи складні глобальні проблеми (наприклад, зміни клімату) зрозумілими та розв'язуваними через прості споживчі дії.

Таким чином, адекватна трансформація концепції соціально-етичного маркетингу в умовах BANI-простору сприяє досягненню конкурентних переваг

в основному за рахунок зростання лояльності, ділової репутації, вирішення глобальних проблем, табл. 2.

Таблиця 2

Основні переваги трансформації концепції соціально-етичного маркетингу в умовах BANI-простору

Переваги	Сутність трансформаційних змін
Лояльність споживачів, партнерів та суспільства загалом	Етичне поводження підвищує довіру, що критично важливо, коли традиційні ринкові зв'язки розриваються
Довгострокова репутація	Соціальна відповідальність допомагає компаніям залишатися релевантними навіть під час економічних криз
Вирішення глобальних проблем	Бізнес бере на себе роль стабілізатора, сприяючи вирішенню екологічних та продовольчих викликів

Джерело: сформовано авторами

Аналіз трансформаційних змін у підприємницькому середовищі дозволив виділити конкретні кейси українських брендів, які доволі успішно адаптували свою діяльність та маркетингові стратегії під нові виклики, зокрема:

- Нова Пошта (Гуманітарна пошта): компанія трансформувала свою логістичну мережу в інструмент порятунку. Замість фокусу на комерційних показниках, бренд зробив акцент на безкоштовному перевезенні гуманітарних вантажів для волонтерів та ЗСУ. Це відповідь на крихкість (Brittle) логістичних зв'язків та тривожність (Anxious) суспільства через дефіцит необхідних речей;

- Дарниця (Інформаційна та медична безпека): фармацевтична компанія змістила акценти у комунікації з реклами препаратів на соціальну просвіту, що дозволяє забезпечувати населення критично важливими ліками (наприклад, калію йодидом) та створювати зрозумілі інструкції для дій у надзвичайних ситуаціях, допомагаючи таким чином долати незрозумілість (Incomprehensible) нових воєнних ризиків;

- Comfy (Емпатійна комунікація): бренд адаптував свої маркетингові повідомлення, відмовившись від агресивного стимулювання попиту на користь підтримки морального духу клієнтів;

- Uklop (Волонтерські поїздки): сервіс запустив ініціативи для допомоги з евакуацією та перевезенням критичного персоналу. Це приклад нелінійності (Nonlinear), коли цифровий продукт миттєво масштабується у фізичну допомогу в зонах бойових дій.

Перспективними напрямками подальших досліджень вважаємо розробку конкретних механізмів реалізації концепції соціально-етичного маркетингу в умовах BANI-середовища.

Список використаних джерел:

1. Філіп Котлер, Гарі Армстронг. *Основи маркетингу*. К.: Науковий світ. 2022. 880 с.
2. Савчук В. А. *Еволюція та складові концепції соціально-етичного маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-08>
3. Дзьоба О.Г., Білецький О.Б. *Механізми реалізації концепції соціально-етичного маркетингу//Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів», Частина II. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 139–142.*

Довгунь О.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка»

ДИНАМІКА ПОПУЛЯРНОСТІ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ БАКАЛАВРАТУ: АНАЛІЗ ДАНИХ ВСТУПУ ЗА 2021–2025 РР.

Розглянемо популярність різних спеціальностей на бакалавраті у ЗВО України. У табл. 1 подано перелік спеціальностей, які незмінно були в ТОП позиціях протягом 5-ти років. Це 11 спеціальностей.

Таблиця 1

Динаміка кількості заяв на ТОП спеціальності бакалаврату за 2021-2025 рр.

Кількість заяв по роках /Спеціальність	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Разом 2021–2025 рр.
Право	114 409	63 112	50 970	60 421	28 317	317 229
Менеджмент	89 532	48 162	39 132	65 102	69 047	310 975
Філологія	79 311	46 583	40 186	62 214	55 911	284 205
Психологія	53 487	41 332	40 390	68 512	55 571	259 292
Комп'ютерні науки	67 124	51 203	41 325	55 440	31 688	246 780
Середня освіта	61 842	33 145	28 908	30 201	29 844	183 940
Економіка	49 672	31 410	25 674	34 981	33 540*	175 277
Інженерія програмного забезпечення	48 511	35 298	27 844	32 710	22 304	166 667
Маркетинг	44 603	26 191	21 455	35 876	37 581	165 706
Фінанси, банківська справа та страхування	46 982	28 773	22 113	25 601	24 980	148 449
Кібербезпека	31 744	24 830	20 942	28 401	20 210	126 127

Продовження табл. 1

К-ть заяв на вказані спеціальності	687 217	430 039	358 939	499 459	408 993	2 384 647
% заяв за вказаними спеціальностями в загальній к-ті заяв на усі спеціальності	66,83%	57,70%	55,62%	69,52%	51,12%	60,56%
Загальна к-ть заяв на усі спеціальності **	1 028 312	745 317	645 286	718 431	800 124	3 937 470
К-ть зарахованих на вказані спеціальності	138 700	123 700	119 900	126 300	126 600	635 200
% зарахованих за вказаними спеціальностями в загальній кількості зарахованих	52%	54%	55%	54%	51%	53%
Загальна к-ть зарахованих	264 378	228 451	219 612	231 870	245 903	1 190 214

* Дані у 2025 р. по “Економіка” не об’єднані з “Міжнародні економічні відносини”. За укрупненою класифікацією спеціальність С1 “Економіка та міжнародні економічні відносини” входить до ТОП-5 за кількістю вступників у 2025 р., проте у деталізованій статистиці МОН спеціальності 051 “Економіка” та 292 “Міжнародні економічні відносини” розглядаються окремо і займають різні позиції в рейтингу.

** Спеціальність “Медицина” входить до числа лідерів за кількістю поданих заяв абітурієнтами, проте за кількістю зарахованих займає 12–20 позиції в ці роки, дані не враховуються у загальний підсумок у табл.1, оскільки вступ відбувається на магістратуру, а не на бакалаврат.

Упродовж кількох років поспіль ці напрями зберігають високий рівень популярності, що зумовлено орієнтацією молоді на сфери, пов’язані з комунікацією, міжособистісною взаємодією та управлінням процесами [1, 2]. В ТОП-5 у 2021 р. входили: Право, Менеджмент, Філологія, Комп’ютерні науки, Середня освіта. У 2025 р. ТОП-5 змінюється у порівнянні з 2021 р. на підвищення позицій Менеджменту, Філології, Психології, Маркетингу і Економіки. Психологія піднімається в ТОП-5 ще у 2024 р. А Комп’ютерні науки і Право у 2024 р. ще входили ТОП-5 у 2024 р., але у 2025 р. займають нижчі позиції.

У таблиці також подано загальну кількість зарахованих на аналізовані спеціальності. Відсоток зарахованих на ТОП спеціальності в загальній кількості щороку за аналізований період перевищує 50% і найбільша концентрація зарахованих на ці спеціальності була у 2023 р. – 55%. Проте варто зазначити, що присутні відмінності і у підходах вибору та перерозподілу місць в різні роки (наприклад, у 2025 р. абітурієнти мали можливість подавати більше заяв, що також могло вплинути на зменшення % зарахованих на певні спеціальності). У 2025 р. абітурієнти могли подавати до 5 заяв на бюджет та 10 на контракт, для вступу 2026 р. ця умова зміниться: до 5 заяв на бюджет і 5 заяв на контракт [2].

За даними [3] розподіл бюджетних місць на бакалавраті у 2025 р. демонструє, що держава прагне підсилити кадровий потенціал у сфері освіти, охорони здоров’я, ІТ й технічних спеціальностей. Освіта та психологія входять

до найбільш затребуваних і які уряд готовий підтримувати через держзамовлення і гранти. Підтримка передбачена також для будівництва та архітектури, енергетики, механічної інженерії, інженерії транспорту, інженерії БПЛА та авіаційних спеціальностей для цивільного та оборонного секторів, фахівці яких є у дефіциті, але необхідні для розвитку країни. Водночас абітурієнти частіше обирали управлінські, економічні й гуманітарні напрями.

У 2021 р. найбільше зарахованих було на спеціальності: Середня освіта, Менеджмент, Філологія, Право, Економіка (табл. 2) [1, 2]. Найвищий конкурс спостерігався на Право, Комп'ютерні науки і Менеджмент.

У 2025 р. найбільше зарахованих було на спеціальності: Середня освіта, Менеджмент, Філологія, Психологія, Економіка. Найвищий конкурс у 2025 р. був на Психологію, Маркетинг і Менеджмент. У 2025 р. найбільша зміна відбулась на Психології – підняття в рейтингу на 4 позиції порівняно з 2021 р. Право опустилось на 2 позиції, Комп'ютерні науки, Інженерія програмного забезпечення, Фінанси, банківська справа та страхування – посунулися на 1 позицію нижче, Маркетинг – піднявся на 1 позицію. ТОП-рейтинг 2021-2025 рр. виглядає майже аналогічно до ТОП-рейтингу 2025 р.

Таблиця 2

Порівняння ТОП спеціальностей за кількістю зарахованих у 2021 р., 2025 р. та за загальною кількістю за 2021-2025 рр.

ТОП спеціальностей в 2021 р.	2021 р.	ТОП спеціальностей в 2025 р.	2025 р.	Різниця в позиції порівняно з 2021 р.	ТОП спеціальностей за загальною кількістю зарахованих за 2021-2025 рр.	К-ть зарахованих за 2021-2025 рр.	Різниця в позиції порівняно з 2021 р.
Середня освіта	18 900	Середня освіта	17 800	0	Середня освіта	88 300	0
Менеджмент	17 200	Менеджмент	17 000	0	Менеджмент	81 200	0
Філологія	15 900	Філологія	15 200	0	Філологія	75 000	0
Право	13 200	Психологія	12 700	+4	Психологія	58 100	+4
Економіка	12 800	Економіка	11 200	0	Право	57 700	-1
Комп'ютерні науки	12 400	Право	11 000	-2	Економіка	56 700	-1
Інженерія програмного забезпечення	11 500	Комп'ютерні науки	9 700	-1	Комп'ютерні науки	52 100	-1
Психологія	11 100	Інженерія програмного забезпечення	9 400	-1	Інженерія програмного забезпечення	49 900	-1
Фінанси, банківська справа та страхування	9 900	Маркетинг	8 900	+1	Фінанси, банківська справа та страхування	44 500	0

Маркетинг	9 300	Фінанси, банківська справа та страхування	8 600	-1	Маркетинг	43 700	0
Кібербезпека	6 500	Кібербезпека	5 100	0	Кібербезпека	28 000	0

Проведений аналіз засвідчив зміщення попиту у бік соціально орієнтованих та прикладних спеціальностей, а також посилення ролі практичної доцільності й перспектив працевлаштування. Водночас наявність надлишку фахівців у частині популярних напрямів і переорієнтація державної підтримки на стратегічно важливіші спеціальності формують нові виклики для ЗВО. Це актуалізує потребу в оновленні змісту освітніх програм цих ТОП спеціальностей, зокрема через посилення міждисциплінарності та їх відповідності сучасним вимогам ринку праці.

Список використаних джерел:

1. ЄДЕБО [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://info.edbo.gov.ua/>
2. МОН [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/>
3. Ключові підсумки вступної кампанії 2025 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.education.ua/news/2025/10/21/kliuchovi-pidsumky-vstupnoi-kampanii-2025>

Ємець О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки,
Мусякевич І.П.,
здобувач вищої освіти,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасна структура світової економіки зазнає фундаментальних змін, що змушує науковців та практиків переглядати базові положення менеджменту. Так, Бондар Н. М. розглядає стратегічне управління стійкістю бізнесу в умовах тривалих криз, акцентуючи на антикризових стратегіях і довгостроковому плануванні [1]. Герасименко В. Г. аналізує роль цифровізації логістики під час війни, підкреслюючи значення автоматизації та гнучких логістичних систем [2]. Автори Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. описують адаптивне управління підприємствами через

інноваційні інструменти та необхідність швидкої реакції на зміни [3]. Науковці Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. досліджують управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності, наголошуючи на ефективному використанні ресурсів [4].

Перехід від концепції стабільного розвитку до моделі виживання в умовах «полікризи» вимагає впровадження інноваційних підходів, які базуються на принципах стійкості та динамічної адаптивності. Актуальність цієї проблематики для українського бізнесу є критичною, оскільки вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах воєнного стану, що поєднує в собі фізичні загрози, руйнування логістичних ланцюгів та безпрецедентну зміну цін на фінансових ринках. Традиційні підпорядковані моделі управління, орієнтовані на жорстке планування та контроль, виявляються неефективними, оскільки швидкість змін у зовнішньому середовищі перевищує швидкість прийняття управлінських рішень усередині організацій.

Центральним елементом нового управлінського зразку стає цифрова трансформація, яка виходить далеко за межі звичайної автоматизації процесів. Інноваційні підприємства впроваджують концепцію управління на основі даних, де штучний інтелект та прогнозована аналітика стають головними інструментами мінімізації невизначеності. Наприклад, досвід компанії «Київстар» демонструє, як використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати навантаження на мережу в умовах масових міграцій населення та енергетичних криз. Замість реактивного виправлення помилок, компанія перейшла до моделі запобіжного розгортання потужностей, що дозволяє зберігати критичну інфраструктуру зв'язку навіть у найбільш нестабільні періоди. Це підтверджує, що інновація в управлінні сьогодні – це насамперед здатність системи передбачати злам раніше, ніж він відбудеться фізично.

Паралельно з цифровізацією відбувається радикальна зміна організаційних структур у бік гнучких методологій Agile. В умовах нестабільності підприємства відмовляються від багатоланкових систем узгодження на користь крос-функціональних команд, наділених високим рівнем автономії. Яскравим прикладом такого підходу є кейс компанії «Нова Пошта». Під час гострої фази логістичної кризи та блекаутів компанія застосувала інноваційну модель децентралізації, де керівники локальних відділень отримали повноваження самостійно інвестувати в енергонезалежність та змінювати операційні графіки без очікування вказівок із центрального офісу. Така автономія перетворює велику корпорацію на мережу адаптивних осередків, кожен з яких здатен до самостійного відновлення, що є класичним проявом організаційного конструктивного подолання.

Важливим аспектом інноваційного управління є трансформація ланцюгів постачання. Традиційна модель оптимізації витрат, відома як «Just-in-Time», у сучасному нестабільному середовищі виявилася вразливою. На зміну їй приходить підхід «Just-in-Case», що передбачає створення надлишкових, але географічно різноманітних запасів. Група «Метінвест» у своїй практиці впровадила інноваційні методи моніторингу та управління активами через цифрові двійники виробничих циклів. Це дозволяє компанії моделювати різні сценарії логістичних зупинок та швидко переорієнтовувати експортні потоки, використовуючи альтернативні маршрути, що раніше вважалися економічно недоцільними. Інновація тут полягає у гнучкості інфраструктури, яка адаптується до закриття портів або руйнування залізничних вузлів у режимі реального часу.

Окрему увагу в умовах нестабільності слід приділити соціальним інноваціям та управлінню людським капіталом. В умовах воєнного стану та високої інфляції працівники перебувають у стані постійного психологічного напруження, що безпосередньо впливає на продуктивність. Інноваційні підходи, такі як концепція Human-Centric Management, впроваджена у компанії Ferrexpo, фокусуються на створенні систем психологічної підтримки та програм багатoproфільного навчання. Це дозволяє підвищити взаємозамінність персоналу, що є критично важливим у випадках раптового переміщення або мобілізації фахівців. Таке управління перетворює колектив на стійку екосистему, де емпатія та підтримка стають інструментами забезпечення безперервності бізнесу.

Проте впровадження інноваційних підходів стикається з низкою серйозних викликів. Робота в умовах воєнного стану вимагає від менеджменту розробки складних безпекових протоколів, які мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку. Інфляційні процеси та валютні коливання змушують компанії впроваджувати системи динамічного ціноутворення, що базуються на постійному моніторингу вартості ресурсів. Крім того, логістичні кризи вимагають від бізнесу інвестувати у власну енергонезалежність та транспортний парк, що на перших етапах збільшує капітальні витрати, але в довгостроковій перспективі забезпечує виживання. Ефективне управління в таких умовах – це постійний баланс між короткостроковою адаптацією та стратегічним баченням майбутнього.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційні підходи до управління підприємством у нестабільному середовищі не обмежуються лише технологічними новинками. Це комплексна зміна філософії ведення бізнесу, де на перше місце виходять гнучкість структур, інтелектуалізація процесів прийняття рішень та інвестиції. Досвід провідних українських компаній

доводить, що навіть у найскладніших умовах здатність до швидкої трансформації та відмова від застарілих догм дозволяють не лише зберегти позиції на ринку, а й знайти нові точки зростання. Майбутнє успішного менеджменту полягає у створенні організацій, які не просто витримують удари зовнішнього середовища, а використовують енергію хаосу для власного розвитку та вдосконалення.

Список використаних джерел:

1. Бондар Н. М. (2024). Стратегічне управління стійкістю бізнесу в умовах тривалих криз. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 42, с. 15-21.*
2. Герасименко В. Г. (2023). Цифрова трансформація логістичних систем в умовах воєнних ризиків. *Наукові праці Одеського національного технологічного університету. № 87, с. 44-52.*
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. (2023). Адаптивне управління підприємствами: інноваційні інструменти та технології. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». № 12, с. 3-14.*
4. Швиданенко Г. О., Теплюк М. А. (2023). Управління потенціалом підприємства в умовах невизначеності та воєнного стану. *Економіка та суспільство. № 48.*

Жежуха В.Й.,
кандидат економічних наук, доцент, проректор,
Брославський В.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

**РОЗВИТОК ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ У КОНТЕКСТІ НОВІТНІХ ПАРАДИГМ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Аналізування сучасних умов глобального трансформувannya економічних систем, активного їх цифровізування, підсилення конкуренції на міжнародних ринках, воєнних викликів/загроз саме питання розвивання зовнішньоекономічного потенціалу українських підприємств набуває стратегічного значення [4; 6]. Особливо актуальним стає формування конкурентних переваг на основі інновацій, технологічного модернізування,

ефективного управління ресурсами, що відповідає сучасним управлінським концепціям, зокрема і принципам смарт-спеціалізації. Водночас існує проблема недостатнього інтегрування підходів смарт-спеціалізації саме до стратегічного менеджменту підприємств, що знижує рівень ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Актуальність тематики є зумовленою необхідністю підвищення рівнів стійкості, конкурентоспроможності українських підприємств у міжнародному середовищі. Адже саме вони зазнали значних змін унаслідок геополітичного, економічного, технологічного трансформування [2; 3; 5]. Розвивання зовнішньоекономічного потенціалу на засадах смарт-спеціалізації дозволить забезпечувати ефективне інтегрування до глобальних ланцюгів створення вартості, сприятиме структурному модернізуванню економіки, підсиленню інноваційної активності бізнесу [1; 4; 5]. У контексті євроінтеграційних процесів, післявоєнного відновлення України впровадження таких підходів відповідає сучасним парадигмам менеджменту, орієнтованим на стабільний розвиток, цифрове трансформування, адаптивність управлінських систем. Концепція смарт-спеціалізації була сформована в межах стратегій інноваційного розвитку Європейського Союзу (зокрема у рамках ініціативи European Commission). Вона спрямована на визначення конкурентних переваг регіонів, галузей, підприємств через концентрування ресурсів на перспективних напрямках. Україна активно адаптує зазначений підхід у процесі регіонального розвитку, економічної політики, що є надважливим елементом інтегрування до європейського економічного простору [1; 2; 4 - 6].

Смарт-спеціалізація виступає інструментом інтегрування інноваційної, регіональної, зовнішньоекономічної політики. У контексті новітніх парадигм менеджменту вона передбачає формування унікальних конкурентних переваг підприємств, застосування цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту, інтегрування до глобальних інноваційних мереж, розвивання екосистемного підходу до управління, посилення взаємодії бізнесу, науки, влади, громадянського суспільства.

Розвивання зовнішньоекономічного потенціалу українських підприємств на засадах смарт-спеціалізації є важливим напрямком формування новітніх парадигм менеджменту, орієнтованих на інноваційність, цифровізування, стійкість, глобальне інтегрування. За умов воєнного стану, післявоєнного відновлення України цей підхід сприяє формуванню конкурентних переваг, модернізації економіки, забезпеченню її довгострокової стабільності.

Список використаних джерел:

1. Богашко О.Л. *Перспективи впровадження принципів розумної спеціалізації Європейського Союзу в українську практику державного*

регулювання інноваційного розвитку. *Економічні горизонти*. № 3(6). 2018. С. 4-17. URL: <http://eh.udpu.edu.ua> 11.

2. Грига В.Ю. Зарубіжна практика впровадження «розумної спеціалізації» та можливості її застосування в Україні. *Економіка і прогнозування*. № 2. 2019. С. 138-153.

3. Дубинський Г.П. Стратегія розумної спеціалізації для України. *Соціальна економіка*. Вип. 53 (1). 2017. С. 59-68.

4. Єгоров І.Ю., Родченко В.Б. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України: колективна монографія. НАН України, ДУ «Ін-т. екон. та прогноз. НАН України». Харків. 2021. 168 с.

5. Завербний А.С. Особливості формування системи управління кібербезпекою підприємств у воєнний період: теоретико-прикладний аспект. *Innovation and Sustainability*. № 1. 2024. С. 13-21.

6. Мазур К.В., Алексєєва О.В., Бердоус С.С. SMART-спеціалізація як стратегічний чинник розвитку підприємництва. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 1 (10). 2024. С. 112-118.

Зиненко А.О.,
здобувач вищої освіти,
Демчук З.О.,
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ІІІ-ПРОДУКТІВ В УМОВАХ ІІІ-КОНКУРЕНЦІЇ

У сучасних умовах розвитку генеративного штучного інтелекту значно зростає конкуренція між компаніями, що пропонують цифрові інструменти для роботи з інформацією. Це впливає на підходи до маркетингових комунікацій, оскільки користувачі звертають увагу не лише на функціональність продукту, а й на якість результату, безпеку даних та можливість контролю використання ІІІ [1].

За даними Gartner, світові витрати на ІІІ досягнуть \$2,52 трлн у 2026 р. (зростання на 44%), а понад 80% організацій використовуватимуть ІІІ у діяльності [2]. Це підтверджує, що ІІІ стає масовою технологією, а конкуренція зміщується з рівня «наявності ІІІ» до рівня «як саме він інтегрований і яку цінність створює».

Водночас у таких умовах компанії стикаються з проблемою чіткого позиціонування, оскільки базові функції ШІ швидко стають стандартом. Це означає, що продукти з подібними можливостями (генерація тексту, аналіз, допомога у роботі) складніше диференціювати лише через функціонал.

У маркетингових комунікаціях ШІ-продуктів простежується перехід від позиціонування окремих інструментів для виконання конкретних функцій до комплексних інтегрованих платформ для підвищення продуктивності. Наприклад, Microsoft Copilot позиціонується як частина робочого середовища [6], а Google Gemini – як елемент екосистеми Workspace, що супроводжує користувача у різних завданнях [5]. Аналогічну трансформацію демонструють і інші сервіси, зокрема Grammarly, яка еволюціонувала від інструменту перевірки тексту до платформи продуктивності [3].

Водночас у комунікаціях відбувається зміщення акценту з опису функціональних можливостей на демонстрацію результату використання продукту. Якщо раніше підкреслювали, що саме «вміє» ШІ, то нині увага зосереджується на економії часу, підвищенні продуктивності та покращенні комунікації. Це реалізується через кейси та кількісні показники. Зокрема, Grammarly наводить 1 994% ROI, близько \$1,4 млн річної економії та окупність 1,2 місяця (Databricks), а також понад 7 000 годин зекономленого часу у Zoom за 9 місяців, що демонструє практичну цінність продукту для бізнесу [3].

Крім того, важливим елементом маркетингових комунікацій стає акцент на безпеці та довірі. У зв'язку з поширенням ШІ компанії підкреслюють захист даних і відповідність стандартам. Зокрема, Microsoft зазначає, що дані в Microsoft 365 Copilot не використовуються для навчання моделей [6], а Grammarly акцентує увагу на відсутності продажу даних і сертифікаціях SOC 2 та ISO [3].

Компанії використовують різні підходи до комунікації, однак ключовими залишаються інтеграція у робочі процеси, довіра та демонстрація практичної цінності продукту. Різні підходи до позиціонування та маркетингових комунікацій ШІ-продуктів наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Підходи до маркетингових комунікацій ШІ-продуктів

Продукт	Основне позиціонування	Ключовий акцент у комунікаціях	Приклад підходу
ChatGPT (OpenAI)	ШІ-асистент для роботи та бізнесу	Універсальність використання	Наголос на тому, що корпоративні дані не використовуються для навчання моделей
Gemini (Google)	Інтегрований ШІ у цифровій екосистемі	Інтеграція у сервіси та масштабування	Інтеграція у Google Workspace, позиціонування як інструменту для повсякденної роботи

Microsoft Copilot	Платформа ШІ-продуктивності	Інтеграція у робочі процеси та автоматизація	Інтеграція у Word, Excel, Teams, використання даних через Microsoft Graph
Claude (Anthropic)	Безпечний ШІ-асистент	Надійність, контрольованість, безпека	Акцент на високій якості моделей та відповідності стандартам безпеки
Grammarly	Платформа ШІ-продуктивності для комунікації	Продуктивність, вимірюваний ефект і довіра	Акцент на продуктивності: \$1,4 млн економії (Databricks), понад 7 000 годин зекономленого часу (Zoom)

Джерело: сформовано автором на основі [3 -7]

Отже, у відповідь на посилення конкуренції на ринку ШІ маркетингові комунікації зміщуються від демонстрації функціональних можливостей до просування цінності продукту. Компанії використовують різні підходи до позиціонування: інтеграцію у робочі процеси, акцент на технологічній перевазі, довірі та безпеці або демонстрацію вимірюваного ефекту. Вибір такого підходу визначає спосіб диференціації продукту в умовах, коли базові ШІ-функції стають стандартом. Відповідно, ефективність маркетингових комунікацій залежить від здатності компанії чітко сформулювати ключову цінність продукту та послідовно її доносити.

Список використаних джерел:

1. McKinsey. *The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value* (May 30, 2024). URL: <https://surl.lu/zbcgbg>
2. Gartner. *Gartner Says Worldwide AI Spending Will Total \$2.5 Trillion in 2026*. URL: <https://surl.li/vohkht>
3. Офіційний вебсайт «Grammarly»: веб-сайт, блог, сторінки продуктів і бізнес-рішень. URL: <https://app.grammarly.com/>
4. Офіційний веб-сайт «OpenAI». URL: <https://openai.com/>
5. Офіційний вебсайт «DeepMind». URL: <https://deepmind.google/models/gemini/>
6. Офіційний вебсайт «Microsoft 365 Copilot». URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/copilot>
7. Офіційний вебсайт «Anthropic. Claude AI». URL: <https://www.anthropic.com/>

Зозульов О.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу,
Національний університет «Київський політехнічний
університет імені Ігоря Сікорського»

СИСТЕМА БРЕНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах гіперконкурентного ринкового середовища світових ринків ХХІ століття бренд перетворився з маркетингового інструменту на стратегічний актив підприємства, що забезпечує можливість сталого розвитку підприємства, його антикрихіть та стресостійкість в умовах турбулентності іта невизначеності маркетингового середовища. Особливо це актуально для України, де разом зі світовими тенденціями на підприємства оказує вплив низка чинників, пов'язаних з війною, реальних падінням доходів населення тощо.

Аналіз літературних джерел дозволив сформуваи наведену на рисунку 1 класифікацію брендів.

Бренди	
Комерційні	Квазінекомерційні
Товарний бренд (продукти (<i>Product Brands</i>), послуги (<i>Service Brands</i>), комерційних заходів (<i>Event brands</i>) тощо)	Держави (країни)
Корпоративний бренд (<i>Corporate brand</i>)	Галузей виробництва та експорту
Бренд роботодавця (<i>Employer brand</i>)	Державних організацій та установ (органів влади, закладів освіти та охорони здоров'я тощо)
Бренд особистості (<i>Personality brand</i>)	Державних послуг та програмних продуктів (Дія, Резерв+ тощо)
Географічні бренди (територій, локацій тощо) (<i>Geographical brands</i>)	Політичних партій, громадських рухів та громадських діячів
Технологічний бренд (<i>Technology brand</i>)	Івентів (дебатних клубів, форумів, політичних програм тощо)

Рис. 1. Основні види комерційних та квазінекомерційних брендів

Концепція системи брендів підприємства є порівняно новою у вітчизняній науковій думці, хоча в зарубіжній літературі вона активно розвивається з кінця 1990-х років. Аналіз наукових праць дозволяє виокремити чотири основні підходи до визначення системи брендів підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах цього складного феномену (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до визначення системи брендів підприємства

Підхід	Визначення системи брендів	Ключові автори
Портфельний	Сукупність брендів, що перебувають під управлінням однієї компанії та орієнтовані на різні ринкові сегменти	Aaker D., Joachimsthaler E. (2000)
Архітектурний	Організаційна структура, що визначає взаємозв'язки між брендами та задає ієрархію їх підпорядкування	Kapferer J.-N. (2008)
Екосистемний	Взаємодіюча мережа брендів, що генерує синергетичний ефект і спільну цінність для стейкхолдерів	Heding T., Knudtzen C. (2009)
Стратегічний	Комплекс брендових рішень, що забезпечує конкурентну перевагу та довгострокову ринкову позицію підприємства	Keller K.L. (2013)

Портфельний підхід – розглядає систему брендів як сукупність брендів, що перебувають під управлінням однієї компанії та орієнтовані на різні ринкові сегменти. Прихильники цього підходу наголошують на необхідності оптимізації портфеля брендів задля мінімізації канібалізації та максимізації сукупної ринкової вартості.

Архітектурний підхід – трактує систему брендів як організаційну структуру, що визначає взаємозв'язки між брендами та задає ієрархію їх підпорядкування. Ж.-Н. Капфер виокремлює декілька базових архітектурних моделей: бренд-дім, монолітний бренд, підтримуюча архітектура та ін.

Екосистемний підхід – характеризує систему брендів як взаємодіючу мережу брендів, що генерує синергетичний ефект і спільну цінність для стейкхолдерів. Цей підхід набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації та зростання значення платформних бізнес-моделей.

Стратегічний підхід – розуміє систему брендів як комплекс брендових рішень, що забезпечує конкурентну перевагу та довгострокову ринкову позицію підприємства. К. Келлер акцентує увагу на взаємозв'язку між системою брендів та загальною корпоративною стратегією.

Синтез розглянутих підходів дозволяє сформулювати авторське визначення: система брендів підприємства – це цілісна, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих брендових об'єктів, що функціонують у рамках єдиної стратегічної концепції та забезпечують реалізацію корпоративних цілей через формування сталої цінності для всіх категорій стейкхолдерів підприємства. Ця система може включати себе як неведені на рис. 1 комерційні бренди, так й квазінекомерційні. Так, зокрема, бренд держави, окремих галузей національної економіки формують загальний фон (background) сприйняття товарів конкретного національного виробника як

на національному, так й зарубіжному ринках. Система брендів підприємства має формувати цілісний впізнаваний образ підприємства на всіх точках контакту з аудиторією, синергетично посилюючи один одного.

Поняття «носіїв бренду» є ширшим, ніж традиційне розуміння бренду як маркетингового знаку продукту. Носієм бренду може виступати будь-який суб'єкт або об'єкт, здатний нести та транслювати брендові цінності, формувати асоціативні зв'язки у свідомості цільових аудиторій та генерувати брендовий капітал. Виходячи з цього, можна виокремити такі основних видів брендів за ознакою носія. Корпоративний бренд є ключовим носієм брендової ідентичності підприємства. Він формує загальне сприйняття компанії усіма стейкхолдерами – споживачами, інвесторами, партнерами, співробітниками та акумулює репутаційний капітал, накопичений підприємством, та слугує «парасолькою» для інших брендів організації. Бренд роботодавця (employer brand) є специфічним видом корпоративного бренду, орієнтованим на ринок праці. Він формує образ підприємства як привабливого місця роботи та впливає на здатність організації залучати й утримувати таланти.

Особливого значення набуває в умовах «війни за таланти» та глобальної конкуренції на ринку праці. Бренд продукту / послуги є найпоширенішим видом бренду в традиційному розумінні. Він ідентифікує конкретний продукт або послугу, диференціює їх серед конкурентних пропозицій та транслює ціннісну пропозицію для цільових споживацьких сегментів. Персональний бренд (особистий бренд керівника, експерта, публічної особи) набув значного поширення в епоху цифрових комунікацій. Він акумулює особисту репутацію, компетентність та харизму конкретної людини та може суттєво впливати на сприйняття підприємства в цілому. Технологічний бренд – це компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві або впровадженні інноваційних продуктів. Бренд території охоплює регіональні, місцеві та національні бренди, що ідентифікують географічне походження продуктів та послуг, а також сприяють туристичному розвитку та залученню інвестицій. Бренд події (event brand) є відносно новим видом, що ідентифікує окремі заходи – спортивні, культурні, бізнесові. Вони генерують значний медійний резонанс та можуть суттєво впливати на репутацію організаторів і спонсорів. Со-бренд (co-brand) формується в результаті стратегічного партнерства двох або більше підприємств. Спільні бренди дозволяють об'єднувати аудиторії партнерів та генерувати синергетичний ефект, недосяжний для кожного з них окремо. Цифровий бренд є відносно новою категорією, що охоплює бренди, які існують та функціонують переважно в цифровому середовищі – платформи, додатки, цифрові сервіси. В умовах цифрової трансформації цей вид набуває дедалі більшого значення.

Список використаних джерел:

1. Ларіна Я., Варшава Д. Бренд роботодавця як складова системи брендів компанії. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Випуск 65. URL: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6510>
2. Зозульов О., Григораши М. Корпоративний бренд: сутність та особливості. Маркетинг в Україні. 2010. № 2. С. 36-42.
3. Зозульов О.В., Глоба М.С. Методичні засади проведення бренд-аудиту. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Том 8. № 1. С. 162-179.

Корольков В.В.,
кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,
Карпюк Я.С.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ШВИДКИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ЗМІН

Інновації є невід’ємною частиною сучасного розвитку, особливо в умовах швидких технологічних змін. Будь-яка інноваційна діяльність вимагає фінансування, одним з ключових джерел якого виступають інвестиції. Тому правильний вибір методів оцінки ефективності таких інвестицій стає критичним для прийняття обґрунтованих рішень.

Інновація – це оригінальне рішення, засноване на науково-технічних досягненнях, впровадження якого призводить до змін у всіх сферах діяльності підприємства шляхом створення, розробки, впровадження та використання нового продукту, технології або організаційного рішення для досягнення максимально можливого економічного, соціального чи екологічного ефекту [1, с. 98].

Інноваційна діяльність безпосередньо пов’язана з інвестиціями. Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність», інноваційною діяльністю є сукупність заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з метою отримання комерційного чи соціального ефекту шляхом реалізації інвестицій в об’єкти інноваційної діяльності [2].

Інноваційні інвестиції – це довгострокові вкладення коштів у створення, розробку та реалізацію інноваційних проєктів з метою отримання прибутку, створення нових технологій чи продуктів. Їх класифікація включає реальні та фінансові за об’єктами вкладень; державні, приватні, іноземні та спільні за

формами власності; коротко - та довгострокові за періодом; внутрішні та зовнішні за регіональною ознакою [1; 2].

За характером фінансування інноваційні інвестиції поділяються на прямі (в основні засоби, нематеріальні активи, оборотні кошти), супутні (пов'язані об'єкти для експлуатації) та в науково-дослідні роботи (матеріальні та оборотні кошти для R&D).

В умовах швидких технологічних змін, у сучасному в Україні, інвестиційний клімат ускладнюється воєнними ризиками, корупцією, політичною нестабільністю, мінливістю законодавства, високою інфляцією та слабкою інфраструктурою. PEST-аналіз показує: політичні фактори (воєнний стан, бюрократія) ускладнюють інвестиції, економічні (інфляція 9,3% у 2025 р., мінливий курс) підвищують ризики, соціальні (дефіцит кадрів) стимулюють цифрову перекваліфікацію, технологічні (цифровізація, оборонні інновації) створюють можливості.

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)	Соціальні чинники (S)	Технологічні чинники (T)
• невпевненість у законодавстві; • бюрократичні перешкоди; • обмежена державна допомога; • податкові преференції, гранти та технопарки; • воєнний стан.	• висока інфляція; • мінливість курсу гривні; • обмежене фінансування; • поживлення економіки.	• дефіцит кваліфікованих працівників; • розвиток цифрової освіти; • перекваліфікація кадрів.	• цифровізація бізнесу; • відносна стабільністю IT-сектору; • розвиток dual-use і оборонних інновацій.

Рис. 1. PEST-аналіз інвестиційного середовища в умовах швидких технологічних змін.

Ефективність інноваційної діяльності – це відносний показник, що характеризує раціональність використання ресурсів, тобто різницю між надходженнями та витратами [3].

Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів поділяються на дисконтовані та недисконтовані. Дисконтовані: чистий приведений дохід (NPV), дисконтований період окупності (DPP), індекс рентабельності (PI), внутрішня норма прибутковості (IRR). Недисконтовані: період окупності (PP), середня норма прибутку (ARR) [3].

Недисконтовані методи менш придатні для інноваційних інвестицій, оскільки не враховують часову вартість грошей, ігнорують потоки після окупності та погано оцінюють проєкти з тривалими негативними грошовими потоками (початкові збитки на R&D). Серед дисконтованих NPV є

найнадійнішим (враховує всі потоки), але як абсолютний показник ускладнює порівняння проєктів з різними масштабами. IRR вразливий до множинних значень при неординарних потоках. PI та DPP також мають обмеження через суб'єктивність ставки дисконту та ігнорування пост-окупних потоків.

В умовах невизначеності та швидких змін класичні методи недостатні. Доцільно доповнювати їх: аналізом чутливості та сценаріїв (для оцінки ризиків), методом Монте-Карло (імітація 500–1000 сценаріїв для розподілу NPV), реальними опціонами (врахування гнучкості рішень: розширення, відкладання, вихід), модифікованою IRR (MIRR – усуває множинність, простіша розрахунком) [2].

На наш погляд, може бути рекомендовано:

- Орієнтуватися на покрокове (stage-based) інвестування: розбивати проєкти на етапи (R&D, MVP, пілот, масштабування) для зменшення ризиків негативних потоків.
- Використовувати NPV як базовий критерій з обов'язковим сценарним аналізом (оптимістичний, базовий, песимістичний).
- Застосовувати MIRR для порівняння проєктів, де IRR дає неоднозначні результати.

За результатами дослідження можна дійти до наступних висновків. Інноваційні інвестиції – ключ до конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін. В Україні процес ускладнюється геополітичними ризиками та економічною волатильністю. Класичні методи (особливо недисконтовані) недостатньо адаптовані до проєктів з негативними потоками та невизначеністю. Комплексний підхід (NPV + сценарії + MIRR + реальні опціони) дозволяє точніше оцінювати ефективність, враховувати ризики та гнучкість рішень, що підвищить обґрунтованість інвестицій і максимізує цінність інноваційних проєктів.

Список використаних джерел:

1. 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://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.
2. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
3. Нестерова С.В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск # 19. С.1105-1110. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-166>.

*Квасниця І.І.,
здобувач вищої освіти,
Пічик К.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ФОРМУВАННЯ IN-HOUSE ЮРИДИЧНИХ КОМАНД В УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЯХ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році кардинально змінило операційне середовище для вітчизняного бізнесу, створивши щоденні виклики: збільшення курсу іноземних валют, перебої з електроенергією, небезпечні умови праці, релокація працівників, тощо [1,2]. Попри ці виклики, українська ІТ галузь залишається однією із найбільш стійких та перспективних завдяки досить широкій географії експорту комп'ютерних послуг та потенціалу для розширення зайнятості в ІТ-сфері [3]. Саме в цих умовах юридична функція компанії набуває стратегічного значення: зростання регуляторного навантаження, міжнародна експансія та необхідність захисту бізнесу в умовах невизначеності зумовлюють потребу у формуванні ефективної внутрішньої юридичної команди.

Незважаючи на важливість юридичної функції в ІТ компаніях, питання системної побудови in-house (внутрішніх юридичних) команд залишається малодослідженим у вітчизняній та іноземній науковій літературі [4]. Більшість існуючих наукових робіт зосереджені на дослідженні організації роботи у юридичних компаніях. Накопичені знання у цій сфері існують переважно у вигляді практичного досвіду, який окремі фахівці епізодично висвітлюють у професійних соціальних мережах та під час особистого спілкування з колегами.

Ключовим викликом у побудові юридичної in-house команди залишається нестача кваліфікованих спеціалістів. У зв'язку із розширенням географії бізнесу з'являється необхідність відповідати законодавчим вимогам іноземних держав із різних куточків світу від Сполучених Штатів Америки до Китайської Народної Республіки. Компетенції у сфері compliance, data protection, інтелектуальної власності та комерційного права у поєднанні з розумінням бізнес-контексту практично не формуються університетською освітою і вимагають самостійного опанування юристами. Це ставить перед керівниками юридичних команд окреме управлінське завдання - структурування learning-шляху для кожного члена команди. Так, на практиці автора, в компанії "Universe Group", впроваджено індивідуальні плани розвитку (PDP) із чітко визначеними тематичними напрямками та переліком релевантного законодавства відповідно до ролі та

спеціалізації кожного юриста, а також створено внутрішню платформу навчання University [5]

Наступним питанням, з яким зіштовхується менеджер юридичної команди, є організаційний виклик. У зв'язку із відключеннями світла, масовими обстрілами все більше працівників релокуються у більш безпечні міста України або за кордон, де немає юридичної присутності компанії. Для юридичної команди це означає необхідність переосмислення підходів до формату роботи (у більшості випадків - гібридного або віддаленого) та контролю виконання юридичних завдань без фізичної присутності в офісі. Це також ускладнює процес онбордингу новачків в команду та побудови довірливих стосунків між колегами, володіння інформацією щодо важливих бізнес-контекстів усіма членами команди.

У зв'язку із стрімким розвитком технологій та зростанням обсягу юридичних запитів через міжнародну експансію ІТ бізнесу інтеграція штучного інтелекту в операційну організацію роботи команди стала наступним ключовим викликом. Це, у свою чергу, потребує значної адаптивності та гнучкості команди до опанування різних інструментів штучного інтелекту для подальшої автоматизації рутинних задач.

Отже, побудова in-house юридичної команди в українських ІТ компаніях в умовах воєнного часу залишається рушійним викликом для практиків і вимагає адаптивного, нестандартного підходу із високим рівнем організаційної гнучкості та активним використанням технологічних ресурсів. Дослідження цієї тематики необхідні усій галузі та можуть бути використані керівниками ІТ компаній та їх структурних підрозділів при формуванні юридичних відділів, HR-командами - під час розробки програм розвитку для юристів та юристами для розуміння актуальних потреб ринку.

Список використаних джерел:

1. Kazak, O., & Sulyma, M. (2023). *Business transformation in Ukraine during the year of war. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(11), 140–150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>
2. Більовська, О., & Майстро, Р. (2023). *Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки*, № 2, 50–54. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.50>
3. Шевчук, І. Б., Шевчук, А. В., & Стасенко, З. В. (2023). *ІТ-сфера в умовах війни: основні тенденції та вплив на розвиток економіки регіону. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 4(110). <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-9>

4. *Робота на підприємстві: що має знати юрист. Юридична Ліга. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitics/221984_robota-na-pdprimstv-shcho-ma-znati-yurist.2026*.

5. *UNITECH. University.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unitech-international.org/unitech-programme>*.

Kersys Arturas,
PhD, Associate Professor, Department of Transport Engineering,
Kaunas Universiteit of Technology, Lithuania,
Pererva Pero,
Doctor of Economics, professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Ukraine

LOGISTICAL SUPPORT OF INNOVATIVE ACTIVITY

The modern stage of economic development is characterized by the rapid diffusion of innovations, digital transformation of production processes, and the intensification of global competition. Under such conditions, the effectiveness of innovative activity largely depends not only on the scientific and technological potential of enterprises but also on the quality of logistical support for innovation processes [1, 2]. Logistics has gradually transformed from a function related solely to the movement and storage of goods into an integrated management system that coordinates material, information, and financial flows. In the context of innovation-oriented development, logistics becomes an important factor that ensures the timely provision of resources, the acceleration of technological changes, and the effective commercialization of innovative products [3, 7].

Innovative activity is inherently associated with a high level of uncertainty, significant resource requirements, and the need for coordinated interaction between various participants in the innovation ecosystem [4]. These participants include research institutions, industrial enterprises, suppliers of raw materials and components, logistics providers, financial institutions, and end consumers. The efficiency of cooperation among these actors depends on the availability of an effective logistical infrastructure that enables the smooth movement of materials, technologies, and information throughout the entire innovation cycle [5]. Consequently, logistical support becomes an integral element of the innovation management system and directly influences the speed of introducing new technologies and products to the market.

In the process of developing and implementing innovations, logistics performs several important functions. First, it ensures the reliable supply of raw materials, components, and equipment necessary for research, experimental development, and

pilot production. Innovative projects often require specialized materials or technological components that must be delivered within strictly defined time frames. Any disruptions in supply chains may significantly delay the implementation of innovative solutions or increase project costs [8]. Therefore, effective supply logistics plays a critical role in maintaining the continuity of innovative processes.

Second, logistics contributes to the optimization of production and distribution processes related to innovative products. The introduction of new technologies often requires the reconfiguration of existing supply chains, the development of new transportation routes, and the implementation of advanced inventory management systems. Innovative enterprises must adapt their logistical systems to ensure flexibility, responsiveness, and cost efficiency. Modern logistics technologies, including digital platforms, automated warehouses, and real-time tracking systems, significantly enhance the transparency and controllability of material flows. As a result, companies are able to respond more quickly to changes in market demand and technological conditions. An important component of logistical support for innovation is information logistics. The effective management of information flows between research centers, production units, suppliers, and customers ensures the coordination of innovation processes and reduces the risks associated with uncertainty. The integration of digital technologies such as cloud computing, big data analytics, and artificial intelligence enables enterprises to collect and process large volumes of information related to logistics operations and innovation development. This facilitates more accurate forecasting of demand, optimization of resource allocation, and improvement of decision-making processes.

The development of innovative logistics systems is closely related to the concept of supply chain integration. In innovation-oriented industries, enterprises increasingly cooperate within network structures that combine research organizations, manufacturers, logistics companies, and service providers. Such integrated supply chains enable the rapid exchange of technological knowledge, the joint development of new solutions, and the acceleration of innovation diffusion. Strategic partnerships between logistics operators and innovative enterprises contribute to the creation of flexible logistics networks capable of supporting complex technological projects and global market expansion.

Another important aspect of logistical support for innovative activity is the reduction of transaction costs and the improvement of resource efficiency. Innovative projects typically involve substantial investments and long development cycles. Efficient logistics management allows enterprises to minimize unnecessary transportation, optimize inventory levels, and reduce operational expenses. In addition, environmentally sustainable logistics practices are becoming increasingly relevant, as many innovative enterprises seek to implement green technologies and reduce their

environmental impact. The use of energy-efficient transportation systems, optimized delivery routes, and environmentally friendly packaging contributes to the sustainable development of innovation-driven businesses.

At the macroeconomic level, the effectiveness of logistical support significantly influences the overall innovation capacity of national economies. Countries with developed logistics infrastructure, advanced transportation systems, and modern digital communication networks have greater opportunities to support research and technological development. Efficient logistics facilitates the international exchange of technologies, promotes the integration of domestic enterprises into global value chains, and enhances the competitiveness of national innovation systems. Consequently, the development of logistics infrastructure and digital logistics platforms should be considered an important component of state innovation policy.

References:

1. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С. 230-235. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/25534>
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Nagy S., Pererva P.G. (2018) Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD. P. 89-96.
4. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
5. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Кобєлева Т.О., Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 50-54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/21105>

8. Косенко А.В., Перерва П.Г., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. *Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності // Вісник НТУ "ХПІ" (екон. науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 121-127. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39920>*

Клименко А.Т.,
доктор філософії з менеджменту,
доцент кафедри прикладної економіки,
підприємництва та публічного управління,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ У СФЕРІ ДИСТРИБУЦІЇ

У сучасному бізнесі організаційний конфлікт набув статусу природного та постійного супутника функціонування будь-якої соціальної або виробничої системи. Його присутність свідчить не лише про наявність проблем, а й про життєздатність організаційної структури, її відкритість до змін, чутливість до внутрішніх та зовнішніх збурень. Ключовим викликом, для менеджменту стає не уникнення конфлікту як такого, а формування конструктивного ставлення до нього. Замість традиційного сприйняття конфлікту як виключно деструктивного чи дезорганізуючого чинника, дедалі частіше пропонується розглядати його як потенційне джерело розвитку, оновлення та зростання організації. Таке переосмислення конфліктної взаємодії відповідає сучасним управлінським концепціям, що ґрунтуються на ідеях організаційного навчання, адаптивності та стратегічної гнучкості [1, 2].

Встановлено, що внутрішньоорганізаційні конфлікти виникають не як наслідок поодиноких порушень чи індивідуальних суперечностей, а як результат взаємодії комплексу детермінант різної природи – організаційно-трудових, психологічно-комунікативних та індивідуально-рольових. Їх одночасна дія формує багатопланове конфліктне середовище, в якому навіть незначні відхилення у функціонуванні окремих елементів можуть провокувати напруження і поступову ескалацію. Особливу небезпеку становить системне поєднання цих факторів, яке призводить до порушення комунікацій, зниження довіри та ускладнення координації між підрозділами.

Організаційне середовище є визначальним чинником формування конфліктогенності у сфері дистрибуції, оскільки саме воно задає умови для взаємодії функціональних підрозділів та визначає характер їхніх відносин.

Джерела конфліктів у дистрибуційних системах мають багатфакторну природу й обумовлюються поєднанням організаційних, інформаційних, поведінкових і технологічних чинників, які проявляються на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному. Розроблена логіко-функціональна модель виникнення організаційних конфліктів уможливила не лише пояснення механізму їх появи, а й виявлення каскадного характеру поширення суперечностей, коли невирішені проблеми на вищих щаблях управління трансформуються у конфлікти нижчого рівня. Це дозволяє розглядати конфлікт не як випадкове відхилення, а як системний феномен, тісно пов'язаний із особливостями організаційного середовища, і тим самим створює підґрунтя для формування дієвих профілактичних заходів та підвищення узгодженості дій підрозділів у процесі дистрибуції.

Розроблено алгоритм врегулювання організаційних конфліктів у дистрибуційних системах на основі логістичної координації з використанням багатокритеріальних методів оптимізації. Запропонований підхід дав змогу систематизувати причини, учасників та наслідки конфліктів на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях, формалізувати локальні цілі підрозділів у вигляді приватних критеріїв та представити їх у моделі багатокритеріального вибору. Розроблений алгоритм включає послідовність дій від ідентифікації конфлікту та визначення уподобань сторін до формування множини альтернатив, їх ранжування й застосування компромісних або кооперативних стратегій з урахуванням ролі логістичного координатора. Особливістю є інтеграція концепцій BSC, MBO, BPM, агентської теорії, а також інструментарію ТОС і TRBЗ, що дозволило поєднати стратегічні та операційні інтереси підрозділів у єдину рамку прийняття рішень. Такий алгоритм забезпечує узгодження локальних і корпоративних цілей, мінімізацію деструктивного впливу внутрішніх протиріч та перетворення конфліктних ситуацій на інструмент підвищення ефективності логістичної взаємодії й конкурентоспроможності підприємства.

Запропонована інтегрована модель логістичної координації у процесі виконання замовлень в дистрибуції ґрунтується на адаптації міжнародної концепції GSCF до внутрішньоорганізаційних умов вітчизняних підприємств. Удосконалено підхід до розподілу функціональної відповідальності між підрозділами шляхом розробки формалізованої схеми їх взаємодії з чітким визначенням ролей, функцій та ступеня участі у процесі обслуговування замовлень, що створює основу для зменшення конфліктності, усунення дублювання функцій та підвищення прозорості управління.

Список використаних джерел:

1. *Rahim M. Afzalur. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New Brunswick, NJ : Transaction Publishers, 2011. 352 p.*
2. *Thomas K.W. Conflict and Conflict Management. In: Dunnette M.D. (ed.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago : Rand McNally, 1976. P. 889–935.*

Kniaz Viktor,

*Industrial engineer and industrial automation expert,
Director Company «Hidemont», Florida, USA,*

Kobielieva Tetiana,

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Business Economics and international economic relations,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine*

INTERNATIONAL PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE LEATHER BUSINESS

The leather industry represents one of the traditional sectors of the global economy that combines long established manufacturing traditions with modern technological and market transformations. Over many centuries leather production has played an important role in the development of trade craft industries and international economic relations [1]. In contemporary conditions the leather business remains an important segment of the global manufacturing sector providing raw materials and finished products for industries such as fashion footwear furniture automotive manufacturing and accessories production [2]. At the same time the development of international markets technological innovation and changing consumer preferences create new opportunities and challenges that significantly influence the future prospects of the leather industry on a global scale [4].

The international development of the leather business is closely connected with the dynamics of global trade and the geographical distribution of production capacities. Many countries specialize in particular segments of the leather value chain including raw material production tanning processing and the manufacturing of finished leather goods [5]. Developing economies often play a significant role in the supply of raw hides and semi processed leather while technologically advanced economies focus on the production of high value finished products and luxury leather goods. This division of labor within global value chains allows companies to optimize production costs improve product quality and expand access to international markets [5]. Consequently, the globalization of the leather industry has created a complex system of international

cooperation involving manufacturers suppliers' distributors and retail companies located in different regions of the world.

Technological innovation represents an important factor influencing the international prospects of the leather business. Modern tanning technologies advanced chemical processing methods and digital production systems allow manufacturers to improve product quality reduce environmental impacts and increase production efficiency. Automation and digital design tools also enable companies to develop innovative leather products that meet the requirements of contemporary consumers in terms of durability, aesthetics and functionality. The integration of digital technologies into production management and supply chain coordination further enhances the competitiveness of leather enterprises operating in international markets.

Another significant trend influencing the development of the leather industry is the increasing importance of environmental sustainability and responsible resource management. The traditional processes of leather tanning and chemical treatment have historically been associated with environmental challenges including water pollution waste generation and the intensive use of natural resources. As global awareness of environmental issues continues to grow governments consumers and international organizations increasingly demand the adoption of sustainable production practices. In response many leather manufacturers are implementing environmentally friendly technologies including water recycling systems biodegradable tanning agents and energy efficient production processes. These innovations not only reduce environmental risks but also strengthen the international reputation of companies that demonstrate commitment to sustainable development principles.

Consumer preferences and fashion trends also play an important role in shaping the international prospects of the leather business. The demand for leather goods is closely connected with the development of global fashion industries lifestyle changes and the purchasing power of consumers. In recent decades the growth of middle-class populations in emerging economies has significantly expanded the global market for footwear bags clothing and other leather accessories. At the same time consumers increasingly pay attention to product quality design originality and ethical production standards. Companies that are able to combine traditional craftsmanship with modern design concepts and responsible production practices gain significant advantages in international markets.

International trade policies and regulatory frameworks represent another important factor affecting the development of the leather industry. Tariff policies trade agreements and technical standards influence the accessibility of foreign markets and determine the conditions under which leather products can be exported and imported. In addition, many countries have introduced strict environmental and quality regulations that require producers to comply with specific standards related to chemical

safety waste management and product durability. While such regulations may increase production costs, they also contribute to improving product quality and strengthening consumer confidence in the international leather market.

The development of global logistics and digital commerce has further expanded the opportunities for leather businesses to reach international consumers. Online retail platforms digital marketing technologies and global distribution networks enable even small and medium sized enterprises to participate in international trade.

At the same time the leather industry faces several challenges that may influence its long-term international development. Competition from alternative materials including synthetic and plant-based substitutes has intensified in recent years as a result of technological innovation and growing interest in environmentally friendly products. In addition, fluctuations in the supply of raw materials changes in livestock production patterns and global economic uncertainties can affect the stability of leather supply chains. Addressing these challenges requires strategic adaptation innovation in product development and the strengthening of sustainable production practices.

References:

1. .Nagy S., Pererva P.G. *Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.*
2. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliiev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). *Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), C. 124-132. DOI: [10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)*
3. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). *Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>*
4. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) *Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.*
5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г., Товажнянський В.Л. *Попередження кризових явищ на підприємстві засобами санації та реструктуризації // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 78-81. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/21103>*

*Козюра І.В.,
доктор наук з державного управління,
професор кафедри менеджменту,
Лучко А.В., Яковець А.В.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі,*

МЕНЕДЖМЕНТ УСПІХУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

В умовах перманентної економічної нестабільності та трансформаційних змін бізнес-середовища особливої актуальності набуває питання: що є фундаментом сталого розвитку підприємницьких структур? Відповідь, яку пропонує сучасна управлінська наука, дедалі частіше зміщується від суто фінансових показників до якості лідерства та особистісного капіталу керівника. Менеджмент успіху як концептуальна модель управлінської поведінки постає в цьому контексті не лише як теоретична абстракція, а як практичний інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Дослідження практики успішних управлінців, систематизоване в авторських роботах “Формула успіху” [1] та “Шлях до успіху” [2], дозволяє сформулювати “формулу успіху”, що має чітку бізнес-проекцію. Її ядро - поєднання трьох взаємопов'язаних складових: 1) глибокої предметної компетентності (“майстерності справи”); 2) морально-поведінкових якостей (щирості, цілісності, мудрості); 3) орієнтованості на самореалізацію через суспільно та економічно значущий результат. Кожна зі складових виконує самостійну функцію та водночас підсилює дві інші.

Перша складова – професіоналізм як стратегічний стабілізатор. У бізнес-середовищі, де рішення необхідно приймати в умовах дефіциту часу та інформаційної перевантаженості, саме глибина фахового знання є головним ресурсом керівника. Аналіз біографій досліджуваних управлінців-практиків демонструє характерну закономірність: переважна більшість пройшла шлях “від майстра до директора”, тобто набула реального операційного досвіду до переходу на стратегічний рівень управління. Така траєкторія формує не лише компетентність, а й управлінський авторитет, що є критичним чинником мобілізації команди в кризових ситуаціях.

Друга складова – поведінкова модель успіху. Відповідно до концепції В. Менінгера, в менеджменті бізнесу принципову роль відіграють шість якостей: щирість та особиста цілісність (як основа довіри), скромність та ввічливість (як чинники ефективної комунікації), мудрість та милосердя (як інструменти прийняття рішень з урахуванням довгострокових наслідків) [3]. Ці якості не є

декларативними чеснотами, вони безпосередньо впливають на якість корпоративної культури, рівень плинності кадрів і, зрештою, на ринкову репутацію компанії. Бізнес, очолюваний керівником із розвиненим “людським капіталом”, демонструє вищу стійкість до зовнішніх шоків.

Третя складова - самореалізація як екзистенційний драйвер підприємницької енергії. Сучасні дослідження мотивації підтверджують: підприємці та топ-менеджери, для яких бізнес є втіленням особистої місії, а не лише джерелом доходу, досягають стійкіших результатів у довгостроковій перспективі [4]. “Формула успіху” концептуалізує цей феномен як органічне поєднання особистих цінностей з бізнес-стратегією, що перетворює компанію на інструмент суспільної та економічної цінності.

Четвертий практичний вимір формули - колективний інтелект і адаптивне управління. Успішні бізнес-лідери свідомо культивують горизонтальні мережі взаємодії, практикують делегування та підтримку ініціативи знизу. В умовах стратегічної невизначеності такі організаційні моделі забезпечують швидку реконфігурацію ресурсів та своєчасну відповідь на ринкові зміни - те, що в сучасній управлінській теорії позначається поняттям “організаційна гнучкість”.

Таким чином, менеджмент успіху є не лише особистісною стратегією керівника, а й системним чинником конкурентоспроможності бізнесу. “Формула успіху” інтегрує компетентнісний, ціннісний та організаційний виміри управління в єдину модель, що дозволяє перетворювати невизначеність на ресурс розвитку. Її практична імплементація, через формування відповідних програм розвитку лідерства, HR-стратегій та корпоративних культур, є перспективним напрямом як наукових досліджень, так і управлінської практики.

Список використаних джерел:

1. Козюра І. *Формула успіху*. Лубни : Інтер Парк, 2017. 88 с. <https://vadnd.org.ua/app/uploads/2017/04/Козюра-І.-Формула-Успіху.pdf>.
2. Козюра І. *Шлях до успіху*. Лубни : Інтер Парк, 2018. 114 с.
3. Turner D. *True Measure Of Success Is Found Within - History Proves Money, Prestige Weak Yardsticks*. *The Seattle Times*. 1992. Nov 14. URL: <https://archive.seattletimes.com/archive/19921114/1524539/true-measure-of-success-is-found-within---history-proves-money-prestige-weak-yardsticks>.
4. Нестуля О. О., Нестуля С. І. *Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.)* : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/8927>.

*Костюк О.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Леньо О.Р., Костюк Ю.С.,
здобувачі третього рівня вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

РОЗРОБЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ

Автомобільний ринок характеризується високою конкуренцією, значними інвестиційними витратами та складною поведінкою споживачів. У таких умовах маркетингові комунікації стають ключовим інструментом формування попиту та підтримання конкурентоспроможності підприємств.

Ефективна маркетингова комунікаційна політика дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж бренду, підвищувати рівень впізнаваності та стимулювати попит на автомобілі та супутні послуги. У зв'язку з цим виникає необхідність розроблення методичного інструментарію, який забезпечить системний підхід до формування комунікаційної політики підприємств автомобільного ринку.

Автомобільний ринок характеризується такими особливостями: високий рівень конкуренції; значна вартість товару; тривалий процес прийняття рішення про покупку; важливість довіри до бренду. У зв'язку з цим підприємства використовують комплекс маркетингових комунікацій, який включає: рекламу; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю; персональний продаж; цифровий маркетинг. Особливо важливу роль сьогодні відіграють цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, пошукова реклама та контент-маркетинг.

Запропонований методичний інструментарій формування маркетингової комунікаційної політики включає такі основні етапи.

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища, де досліджуються тенденції розвитку автомобільного ринку; поведінка споживачів; комунікаційні стратегії конкурентів.

2. Визначення цільової аудиторії підприємств автомобільного ринку, яка може включати приватних покупців; корпоративних клієнтів; дилерів; автосервісні підприємства.

3. Вибір інструментів маркетингових комунікацій, а саме цифрова реклама; соціальні мережі; email-маркетинг; PR-заходи; контент-маркетинг.

4. Формування комунікаційної стратегії, яка повинна визначати цілі комунікаційний бюджет; канали комунікації; ключові повідомлення.

5. Оцінювання ефективності комунікацій, тобто інтегрована система оцінювання маркетингових комунікацій підприємств автомобільного ринку включатиме: фінансові показники (ROI, CAC, CR, Revenue Growth, LTV, SOV), що застосовуються для кількісної оцінки впливу маркетингових комунікацій на фінансові результати діяльності підприємства та рівень економічної ефективності реалізованих комунікаційних заходів; комунікаційні показники (Reach, Engagement Rate, CTR, Time on Page, Open Rate), які використовуються для аналізу результативності комунікаційної взаємодії з цільовою аудиторією та визначення рівня ефективності поширення маркетингових повідомлень; поведінкові показники (Customer Retention Rate, Brand Awareness, NPS, Lead Generation Rate), що дають змогу оцінити особливості поведінки споживачів, рівень їхньої залученості до бренду, а також ефективність інструментів формування та стимулювання споживчого попиту; репутаційні показники (Sentiment Analysis, CSI, Media Coverage, Crisis Response Effectiveness), які характеризують рівень суспільної довіри до компанії, особливості її сприйняття зацікавленими сторонами та ефективність управління корпоративною репутацією.

Поряд із цим важливого значення набуває врахування трансформацій у поведінці споживачів. Економічна нестабільність, воєнні події та процеси цифрової трансформації зумовлюють зміни у моделях купівельної поведінки, що, своєю чергою, спонукає підприємства переглядати та адаптувати підходи до організації маркетингових комунікацій. Сучасні споживачі характеризуються більш зваженим підходом до прийняття рішень, водночас зростає роль персоналізованих пропозицій, надійності бренду та соціальної відповідальності бізнесу. У цьому контексті доцільним є застосування технологій штучного інтелекту для аналітичної обробки даних, прогнозування поведінки споживачів і персоналізації комунікаційних повідомлень. Крім того, ефективним є формування контенту, орієнтованого на цінності та довіру, зокрема шляхом використання відгуків реальних клієнтів, висвітлення соціальних ініціатив компанії та забезпечення відкритості у комунікаціях. Важливим інструментом також виступає аналіз Customer Journey, що дозволяє ідентифікувати ключові точки взаємодії зі споживачем та визначити найбільш результативні тригери здійснення покупки.

Зазначені підходи сприятимуть підвищенню точності оцінювання ефективності маркетингових комунікацій підприємств автомобільного ринку, а також адаптації їхніх комунікаційних стратегій до умов цифрової трансформації та змін у споживчій поведінці. Інтеграція сучасних аналітичних систем, використання мультиканальних комунікаційних стратегій і впровадження технологій штучного інтелекту забезпечують більш раціональне використання

маркетингових ресурсів, сприяють зростанню рівня лояльності клієнтів та оптимізації бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових інструментів, а також комплексний підхід до управління комунікаціями сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств автомобільного ринку.

Кужелєв М.О.,
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Однією із визначальних тенденцій останніх років стала цифрова трансформація менеджменту, яка суттєво впливає на архітектуру процесів управління, бізнес-моделі та системи фінансового контролю. У сфері фінансового менеджменту цей процес набуває особливого значення, так як фінансові технології з одного боку надають ефективний інструментарій ідентифікації та мінімізації ризиків, а з іншого – генерують нові їх види. Тому менеджмент підприємств, які перебувають у процесі цифровізації власної діяльності, має переосмислити традиційні підходи до ризик-менеджменту та адаптувати їх до нових умов.

Аналіз української наукової літератури свідчить, що дослідження цифровізації процесів управління фінансовими ризиками є доволі актуальними [1]. Однак, попри велику кількість публікацій, системні підходи, які чітко визначають стадії ризик-менеджменту в цифровому середовищі, представлені недостатньо.

Традиційно фінансові ризики поділяють на кредитні, операційні, ринкові, ризики ліквідності та ін. [2]. Але в умовах цифрової трансформації зміст кожного традиційного виду фінансових ризиків модифікується та отримує нові виміри управління. Тобто, цифровізація бізнес-процесів сприяла виникненню нових форм фінансових ризиків – традиційних за наслідками, але інноваційних за природою [3]. В окрему категорію тепер винесено кіберфінансові ризики, які передбачають вірогідність виникнення прямих збитків від атак на цифрову інфраструктуру, непрямі втрати від “простоїв” та репутаційні наслідки для підприємства. Ще один вид нових фінансових ризиків – технологічні інвестиційні (ризики високої вартості та швидкого “старіння” цифрових технологій). Актуальності набуває й управління ризиками, пов’язаними з

обробкою даних, коли спотворення або компрометація інформації можуть привести до хибних управлінських рішень.

У той же час, цифровізація бізнес-процесів надала новий набір інструментів управління ризиками. Використання моделей машинного навчання, штучного інтелекту дозволяє швидко і ефективно аналізувати Big Data, прогнозувати появу загроз та розробляти заходи для їх уникнення або мінімізації наслідків. Емпіричні дослідження і практики провідних компаній доводять ефективність такого інструментарію [4]. Разом з тим, цифрова трансформація генерує й нові виклики для менеджменту компаній: нестача фінансових ресурсів (особливо в умовах війни), дефіцит кваліфікованих кадрів, «стара школа» корпоративних систем ризик-менеджменту, недосконалість нормативно-правової бази тощо.

Логічною є реакція поважних міжнародних організацій на ці проблеми та виклики. Так, у Звіті Базельського комітету з банківського нагляду багато уваги приділено цифровим ризикам та рекомендаціям щодо посилення вимог до кібербезпеки, управління ризиками та вдосконалення регуляторної політики [5].

У аналітичних записках Групи Світового банку також багато уваги приділено взаємозв'язкам між рівнем розвитку фінансових технологій та захистом прав клієнтів, адже ризики в цифровому середовищі досі не врегульовані законодавством багатьох країн [6]. А розроблений стандарт ISO 31000 «Управління ризиками» рекомендує впровадження комплексу заходів щодо модифікації існуючої системи ризик-менеджменту у складову стратегічного планування на підприємстві [7].

На основі зазначеного можна комплексно формувати архітектуру сучасної моделі управління фінансовими ризиками підприємства в цифровому середовищі. На нашу думку, ця архітектура має містити наступні складові:

- підсистему ідентифікації ризиків: автоматизація процесів моніторингу даних за допомогою систем штучного інтелекту в режимі реального часу для виявлення аномалій та втручань зовні [8];
- підсистему вимірювання та оцінки ризиків: застосування методів прогнозової аналітики для передбачення майбутніх негативних подій для моделювання наслідків ризиків та поведінки учасників ринку на них;
- підсистему моніторингу та контролю: побудова систем раннього попередження та автоматизованих дашбордів в фінансову архітектуру компанії;
- підсистему реагування на ризики: комплекс автоматизованих алгоритмів прийняття рішень в шокowych ситуаціях та заходів щодо мінімізації наслідків від ризиків (фінансових, репутаційних, інформаційних тощо).

Тобто компанія має розробити власну стратегію управління фінансовими ризиками, яку узгоджено з планом його цифрової трансформації та політикою регуляторів на національному ринку. Керівництво підприємства має сприймати

ризик-менеджмент не як пасивні захисні заходи, а як невід’ємний елемент прийняття управлінських рішень з чітким визначенням потенційних ризиків та комплексом захисних заходів на випадок їх реалізації.

Таким чином, управління фінансовим ризиками в умовах цифрової трансформації менеджменту – це складний, динамічний і системний процес, який передбачає впровадження в практичну діяльність підприємства нових фінансових технологій (моделей машинного навчання, штучного інтелекту, аналізу Big Data, блокчейн та ін.), які дозволяють підвищити рівень системи внутрішнього ризик-менеджменту та надають додаткові конкурентні переваги на ринку. Модифікована до цифрових реалій система ризик-менеджменту має продукувати адекватні та своєчасні відповіді на класичні та нові загрози кібер- та фінансового характеру. Модернізація процедур захисту має відбуватися з дотриманням норм діючого національного законодавства та міжнародних регуляторних стандартів (ISO 31000, Базель тощо). Для України, яка вже чотири роки знаходиться в умовах дії воєнного стану та активної гібридної війни з боку РФ, ці завдання набувають стратегічного значення, особливо в контексті забезпечення економічної безпеки, повоєнної відбудови та прагнення вступу до Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Горбовий А. Ю. *Інноваційна модернізація менеджменту в умовах глобальної нестабільності : монографія / за заг. ред. А. Ю. Горбового; С. В. Онишко, В. І. Куценко, А. А. Олешко, М. В. Гусятинський, А. А. Халецька [та ін.]; УДФСУ. Ірпінь-Білосток, 2018. 305 с.*
2. Гаврилко П. П., Брітченко І. Г. *Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія; Рівне : Волинські обереги, 2016. 228 с.*
3. Шевченко А. М., Чакалов А. К. *Фінансові та правові ризики для розвитку бізнесу в умовах цифровізації та роль механізму управління економічною безпекою підприємства у протидії їм. Трансформаційна економіка. 2025. №2 (11), С. 128-133.*
4. Нечипоренко А.В. *Особливості фінансового прогнозування на підприємстві в контексті сучасних трансформацій. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1(13). С. 228–237.*
5. *Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance. Bank for International Settlements. 2024. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.htm>*
6. *Financial Consumer Protection and Fintech: An Overview of New Manifestations of Consumer Risks and Emerging Regulatory Approaches. World Bank.*

URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e79d9e9d-2c97-55ba-a8d3-224cfe14fb32>

7. ISO 31000 family – Risk management. URL: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-31000-family>

8. Kuzheliev M., Nechyporenko A., Sulyma M., Ovcharuk S., Leontieva M. *The impact of innovation on the financial architecture of the national economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. №5(64). pp. 397–412.

Кузик С.Р.,
здобувач вищої освіти,
Кушнір Т.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: НОВІ МОДЕЛІ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Трансформація медіапростору та помітні зміни споживчої поведінки покупців спричинили суттєве переосмислення маркетингової комунікації у віртуальному просторі. Інфлюенс-маркетинг – це один із методів просування продукції чи послуг у соціальних мережах за допомогою лідерів думок, блогерів, UGC-креаторів. Згідно з недавніми дослідженнями саме цей вид маркетингової комунікації став найефективнішим інструментом охоплення цільової аудиторії. Водночас у суспільстві зросла певна «втома від реклами», що змусила маркетологів переосмислити традиційні методи комунікації та повернути лояльність споживачів.

Сьогодні дехто вважає, що інфлюенс-маркетинг є новою гілкою розвитку маркетингу, однак існує і протилежна думка. Ідея використання інфлюенсерів, які впливають на думку людей, існує вже кілька десятиліть. З іншого боку, форма інфлюенс-маркетингу в соціальних мережах з'явилася нещодавно. Нова форма інфлюенс-маркетингу передбачає використання інфлюенсерів на платформах соціальних мереж для просування продуктів чи послуг компаній [1, с. 49]. Можна стверджувати, що інфлюенс-маркетинг еволюціонував від відеороликів з відомими зірками шоу-бізнесу до співпраці з блогерами (YouTube, Instagram, TikTok), які мають велику кількість зацікавленої аудиторії.

Доведено, що інфлюенс-маркетинг у середньому приносить 5,78 дол. США за кожен витрачений долар, а, наприклад, контекстна реклама – 1,6 дол. США. І для того, щоб компанії змогли досягти ще кращого результату й повернути

витрачені кошти, важливо створити ефективну стратегію інфлюенс-маркетингу [2]. Це свідчить про ефективність використання такого інструменту для бізнесу, а також про високий рівень КРІ. Проте варто пам'ятати, що досягнення таких результатів можливе лише за умови правильно вибраної стратегії: вибору релевантних інфлюенсерів, аналізу цільової аудиторії та якісно створеного контенту.

Тренди розвитку інфлюенс-маркетингу починають еволюціонувати. Найголовніший тренд – використання ШІ для аналізу даних та пошуку інфлюенсерів для співпраці. Мікро- та наноінфлюенсери у 2025 році також дуже популярні серед брендів. Такі лідери думок можуть створювати персоналізовані та близькі зв'язки з аудиторією. Нано-інфлюенсери мають до 10000 підписників. Мікроінфлюенсери мають від 1000 до 40000 підписників. Головна перевага роботи з мікро- та наноінфлюенсерами – висока залученість аудиторії. Вона часто є більш активною та лояльною до контенту. Тож підписники довіряють таким інфлюенсерам більше, через що результат від реклами кращий [3, с. 245]. Інфлюенс-маркетинг рухається від «кількості» до «якості». Тобто зараз уже ніхто не женеться за блогерами, які мають велику аудиторію, адже інколи методи, якими залучається така велика кількість підписників, є сумнівними, і поміж такої великої кількості людей більша частина є фейковими профілями, які ніколи не стануть потенційними покупцями. Тож варто звернути увагу на мікро- та наноінфлюенсерів, які мають реальну аудиторію і формують довіру, а не охоплення. Використання ШІ у пошуку інфлюенсерів допомогло полегшити роботу маркетологів, адже у такій великій кількості блогерів складно вручну знайти потрібного, тому автоматизація допомагає точніше підбирати партнерів і прогнозувати результат.

Акцент на автентичному впливі є важливою тенденцією у світі інфлюенсерського маркетингу. Ця тенденція підкреслює важливість незалежності, щирості та прозорості у партнерстві між інфлюенсером та брендом. Справжні лідери думок зосереджені на тому, щоб поділитися своїм реальним досвідом і думками, а не просто просувати продукти чи послуги. Вони розповідають особисті історії, які резонують з аудиторією, створюючи більш міцний зв'язок. Автентичні інфлюенсери також обирають співпрацю з брендами, які відповідають їхнім цінностям та інтересам [4]. Не менш важливою особливістю інфлюенс-маркетингу є автентичність. Аудиторія дедалі критичніше сприймає пряме просування продукції, тому щирий досвід і реальні історії впливають на формування споживчих рішень. Водночас варто дозувати такий рекламний контент, навіть якщо він поданий у щирій формі, адже це може втомити аудиторію і викликати негативну реакцію. У цьому контексті варто

поєднувати нативну рекламу з більш класичними рекламними форматами, а також не перевантажувати стрічку великою кількістю колаборацій з брендами.

Таким чином, інфлюенс-маркетинг переживає якісну трансформацію: від охоплення – до залученості, від знаменитостей – до мікро- та наноінфлюенсерів, від монологу – до діалогу в спільноті однодумців. Його ефективність допомагає швидко знайти свого покупця, витративши при цьому невеликі кошти, а за допомогою ІІІ оптимізувати процес підбору партнера і підвищити точність прогнозування результатів. Такий контент формує довіру споживачів і впливає на їхні рішення, проте варто дотримуватися балансу між щирістю, прозорістю та інтенсивністю просування, адже це допоможе не перевантажувати контент рекламою.

Отже, інфлюенс-маркетинг має значний потенціал для розвитку, оскільки має здатність швидко адаптуватися до змін цифрового середовища та очікувань аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Бондарчук В. В., Шиманська К. В., Бондарчук Л. С. Використання інфлюенс-маркетингу для просування товару в соціальних мережах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 49-53.
2. Гнилякевич-Проць І., Павлісько М.-В. Тренди розробки інфлюенс-стратегії. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-64.
3. Демчук З., Синельник В. *Digital-маркетинг: тренди розвитку в інфлюенс-маркетингу*. Матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу», 23-24 квітня 2025 р.: у 2 т. / відп. ред. та упоряд.: В. В. Храпкіна, К. В. Пічик; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т. 2. С. 244-246.
4. Що варто знати про інфлюенс-маркетинг? URL: <https://www.myroniuk.com/influence-marketing-trends/>.

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*

СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ – ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПАРАДИГМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Зростання ролі людини за умов прискорення розвитку інформаційних технологій призводить до втрати ефективності традиційних підходів до менеджменту. При цьому бізнес середовище характеризується посиленням глобальної конкуренції, прискоренням змін, високим рівнем взаємозалежності бізнес-процесів, впровадженням штучного інтелекту, концепції сталого розвитку та мережових форм організації праці. Актуальність формування нової парадигми менеджменту зумовлена необхідністю зміни професійного мислення менеджера та адаптації бізнес-організацій до нових викликів.

Дослідженням питань формування нової парадигми менеджменту займаються як вітчизняні, так і закордонні вчені, а саме: Б. Келер та Є. Грундей впровадженням систем управління [1, с. 102]; Х. Кудрат-Уллах використанням системного мислення при вирішенні складних завдань [2, с. 3]; С. Бансал, П. Агарвал, Н. Кумар, Є. Караджа аналітикою концепцій сталого розвитку та інновацій [3, с. 145]; Н. Руссьньюля, Л. Гарро вивченням системної парадигми управління [4, с. 16]; Р. Шмідптер сприяння сталому розвитку через нову парадигму [5, с. 2]; автор систематизацією процесу та викликів до постійного навчання менеджерів [6, с. 73]. При цьому недостатня увага приділяється системному мисленню в менеджменті та оцінці ефективності нових підходів.

Поняття парадигми менеджменту складається з цінностей, моделей, принципів, які визначають його розуміння на певному етапі розвитку науки. Системне мислення при формуванні нової парадигми менеджменту дозволяє аналізувати організацію як єдине ціле у взаємодії її елементів та з зовнішнім середовищем у часі.

Трансформація інституційних, економічних, соціальних, технологічних механізмів регулювання бізнесу (міжнародна інтеграція, цифровий протокол, сталий розвиток, професійна мобільність, командна робота, управління знаннями), змінює підходи до ефективного менеджменту. Нова парадигма менеджменту об'єднує підходи системного мислення, гнучкої методології для вирішення складних завдань, відкритих інновацій, ресурсної теорії, людино

центричності, сталого розвитку, на основі аналітики даних. Менеджмент фокусується на розвитку внутрішніх можливостей організацій для створення стійких конкурентних переваг на основі управління цінними, рідкісними, важкими для копіювання, незамінними ресурсами. Особливо зростає роль нематеріальних активів, таких як знання, корпоративна культура, репутація. Навчання працівників, впровадження інновацій отримує найвищий пріоритет для інвестицій.

Систематизація теорій і практичного досвіду сучасного менеджменту дозволяє зробити продуктивним перехід організацій від ієрархічних структур та жорсткого контролю до інноваційної моделі управління на основі самоорганізації, прозорості та довіри в динамічному середовищі. Системне мислення та впровадження нової парадигми менеджменту підвищує ефективність менеджменту за рахунок розвитку інноваційного потенціалу, удосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Kaehler B., Grundei J. *Rethinking Management: Theory, Concepts, and Practice*. Cham : Springer, 2025. 149 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-95032-2>
2. *Managing Complex Tasks with Systems Thinking* / за редакцією H. Qudrat-Ullah. Cham : Springer, 2023. 484 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-40635-5>
3. *New Paradigms of Business Management in the Era of Analytics, Sustainability and Innovation* / за редакцією S. Bansal, P. Agarwal, N. Kumar, Y. Karaca. Singapore : Springer, 2025. 299 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-981-97-7030-4>
4. N. Roussignola, L. Garreau *Shifting from an Analytical Paradigm to a Systems Paradigm: A Systemic Approach of the Business Model Concept to Tackling Complexity*. *Scandinavian Journal of Management*. 2024. Vol. 40, No. 4. Article 101370. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101370>
5. Schmidpeter R. *Fostering sustainability through a new management paradigm*. *Journal of Sustainable Business*. 2025. Vol. 10. Article 3. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00108-3>
6. Лінькова О.Ю. *Практична підготовка менеджера: основні виклики та можливості в умовах діджиталізації*. Монографія. 2021. Харків: ФОП Секішова Т.Є. 134 с.

*Лісна А.Г.,
кандидат фармацевтичних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Посилкіна О.В.,
доктор фармацевтичних наук, професор, професор кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації,
Національний фармацевтичний університет*

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕРГОТЕРАПІЇ В СУЧАСНІЙ СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

В умовах війни і повоєнної відбудови України суттєво актуалізується проблема реабілітаційної допомоги, важливою складовою якої є ерготерапія. Реабілітаційні послуги (РП) спрямовані на відновлення або підтримання здатності людини до виконання повсякденних життєвих активностей, що є особливо важливим для пацієнтів після поранень, травм, захворювань, хірургічних втручань, а також для осіб з інвалідністю. Підвищення попиту на РП обумовлює необхідність ефективної організації діяльності реабілітаційних служб (РС) та раціонального управління процесом надання ерготерапевтичної допомоги.

Сучасна система ОЗ знаходиться у стані реформування управлінських механізмів, упровадження пацієнтоорієнтованих підходів та формування мультидисциплінарної моделі реабілітації. У цих умовах особливого значення набуває менеджмент в ерготерапії (МвЕ), який забезпечує системну організацію роботи фахівців, ефективне використання ресурсів та підвищення якості РП.

Особливості менеджменту ерготерапії в Україні на сучасному етапі визначаються переходом від радянської моделі «догляду» до міжнародних стандартів заняттєвої терапії. Тобто МвЕ в Україні сьогодні – це перехід від «лікування в ліжку» до управління незалежністю пацієнта через функціональні заняття. Ключовими характеристиками вітчизняної моделі МвЕ є наступні:

1. Управління реабілітаційним закладом в Україні неможливе без дотримання вимог Національної служби здоров'я України (НСЗУ). Для отримання фінансування за пакетами «Реабілітаційна допомога» у штаті закладу обов'язково має бути ерготерапевт (з вищою освітою за спеціальністю 227). Менеджмент має забезпечувати мінімум 3 години активної реабілітації на добу, де значна частка часу відводиться саме на ерготерапію.

2. МвЕ базується на Міжнародній класифікації функціонування (МКФ). Це означає, що керівники відділень мають оцінювати ефективність роботи ерготерапевта не за кількістю проведених «процедур», а за зміною рівня

активності та участі пацієнта. Документообіг ведеться через цифрові інструменти (ЕСОЗ), де фіксуються цілі за категоріями МКФ.

3. Ерготерапевт є автономним фахівцем, але його діяльність має бути інтегрована в мультидисциплінарну реабілітаційну команду (МРК) і рішення щодо реабілітаційного маршруту пацієнта повинні прийматися колегіально.

4. Ерготерапевт виступає «менеджером простору», тобто він керує процесом пристосування лікарняної палати або домашнього середовища під потреби пацієнта.

5. Професійна стандартизація та безперервний професійний розвиток (БПР) ерготерапевтів. Оскільки ця професія в Україні відносно нова, менеджери мають стимулювати фахівців до проходження тренінгів від міжнародних організацій (наприклад, за стандартами WFOT – World Federation of Occupational Therapists).

Ефективність ерготерапевтичної допомоги значною мірою залежить від раціональної організації роботи відповідних служб та належного управління їх діяльністю. МвЕ охоплює сукупність управлінських функцій, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль діяльності фахівців, які надають РП. Однією з ключових функцій МвЕ є планування, що передбачає визначення цілей реабілітаційного втручання, розроблення індивідуальних програм відновлення та визначення необхідних ресурсів для їх реалізації. Важливим етапом цього процесу є оцінювання функціонального стану пацієнта, що дозволяє сформувати ефективну програму ерготерапевтичних заходів.

Організація діяльності РС передбачає раціональний розподіл професійних обов'язків, створення належних умов праці та забезпечення ефективної взаємодії між членами реабілітаційної команди. У сучасній практиці ерготерапевт має працювати у тісній співпраці з лікарями, фізичними терапевтами, психологами та соціальними працівниками. Така міждисциплінарна взаємодія сприяє комплексному підходу до відновлення функціональних можливостей пацієнта. Іншою важливою функцією МвЕ є також координація діяльності фахівців і контроль результатів РП. Систематичне оцінювання ефективності втручань дозволяє своєчасно коригувати програми реабілітації та забезпечувати досягнення поставлених терапевтичних цілей.

Суттєву роль у розвитку МвЕ відіграє впровадження інноваційних управлінських рішень. Серед них особливе значення мають цифрові технології, електронні медичні записи, системи моніторингу результатів лікування та використання телереабілітаційних платформ. Такі інструменти розширюють доступ пацієнтів до РП, підвищують ефективність комунікації між фахівцями та сприяють удосконаленню управління реабілітаційними процесами.

Важливим напрямом підвищення якості РП є також і впровадження сучасних стандартів якості та протоколів реабілітаційного втручання, що сприяє

підвищенню ефективності управлінських процесів та узгодженості роботи фахівців у межах мультидисциплінарної команди. Застосування сучасних підходів до МвЕ дозволяє підвищити результативність відновлювальних заходів та забезпечити більш високий рівень функціональної незалежності пацієнтів. У цілому ефективне управління ерготерапевтичною системою (ЕС) сприяє підвищенню якості реабілітаційної допомоги та покращенню соціальної адаптації осіб, які потребують відновлення функціональних можливостей.

Отже, МвЕ є важливим інструментом ефективної організації реабілітаційної допомоги в сучасній системі ОЗ. Раціональне управління функціонуванням ЕС, координація роботи мультидисциплінарної команди, використання інноваційних технологій та систем контролю якості сприяють підвищенню результативності РП. Подальші наукові дослідження у напрямі МвЕ сприятимуть розробленню сучасних організаційно-управлінських моделей функціонування РС та підвищенню ефективності їх діяльності.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук О. Я. *Основи практичної діяльності у фізичній терапії та ерготерапії* : навч.-метод. посіб. Луцьк : ПП «Волинська друкарня», 2022. 264 с.
2. Андрійчук О. Я., Грейда Н. Б. *Теоретично-концептуальні основи ерготерапії* : навч.-метод. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2024. 74 с.
3. Лісна А. Г., Посилкіна О. В., Братішко Ю. С. Інструменти ризик-менеджменту як складова системи безпеки у фізичній терапії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. №10. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11490>.
4. Ошийко М.А., Пилипенко В.А. *Особливості фізичної реабілітації в Україні. Науковий часопис НПДУ. Фізична культура і спорт*. 2019. № 12 (120). С. 92 – 96. doi: 10.31392/NPU-nc.series15.2019.12(120)19.18.
5. *Практичні аспекти фізичної терапії та ерготерапії* : навч. посіб. / Н. А. Добровольська та ін. Київ : «Гельветика», 2023. 368 с.

*Літке Н.В.,
здобувач вищої освіти,
Воронкова В.Г.,
доктор філософських наук, професор,
завідувач кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету*

ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТІВ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ ПРОЗОРОСТІ, ВІДКРИТОСТІ ТА ПАРТНЕРСТВА З МАЛИМ І СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ

У проєктах регіонального розвитку, що ґрунтуються на прозорості, відкритості та співпраці з малими та середніми підприємствами, пріоритетну увагу слід приділяти створенню «відкритих інформаційних платформ» та «механізмів, орієнтованих на попит». Ключові стратегії включають: надання цільового фінансування та технічної підтримки у співпраці з місцевими малими та середніми підприємствами, забезпечення прозорості у прийнятті рішень щодо планів розвитку та створення сталої промислової екосистеми для сприяння регіональній економічній інклюзивності та динамізму.

1. Механізм співробітництва: партнерство між малими та середніми підприємствами та урядом:

Механізм діалогу, «заснований на потребах галузі»: регулярне проведення місцевих семінарів для малих та середніх підприємств, а не подання виключно на державне планування. Розуміння проблем, з якими стикаються малі та середні підприємства у питаннях фінансування, технологій та модернізації.

Цільове фінансування та технологічна підтримка МСП: Створення каналів «зеленого» фінансування або проєктів з модернізації технологій для регіональних галузей з характерними особливостями (таких як стійке сільське господарство та самобутні культурні та креативні індустрії), щоб допомогти підприємствам інтегруватися до регіонального ланцюжка розвитку.

Співпраця у галузі розвитку талантів: Взаємодія з місцевими малими та середніми підприємствами та професійними училищами для розробки програм технічного навчання, що відповідають унікальним особливостям розвитку регіону та вирішують місцеві проблеми зайнятості.

2. Прозорість та відкритість: зміцнення довіри та участі

Загальнодоступна інформаційна платформа: Створити платформу даних про проєкти розвитку в режимі реального часу, що включає докладну інформацію про державні інвестиції, процес торгів, зміни в землекористуванні

та результати оцінки впливу на навколишнє середовище, а також забезпечити прозоре управління.

Механізм участі у прийнятті рішень: на етапі планування проєкту запроваджуються громадські слухання та онлайн-консультації з громадськістю, щоб забезпечити суттєвий вплив малих та середніх підприємств та місцевих жителів на процес прийняття рішень.

3. Ключові регіональні соціально-економічні проєкти розвитку

Створення унікального виробничого ланцюжка: використання місцевих переваг розвитку кластера цифрових мікро- і малих підприємств.

Екологічна та стійка інфраструктура: розвиток вуглецево-нейтральних співтовариств та надання допомоги малим та середнім підприємствам в участі у створенні інтелектуальних систем управління енергією та економіки замкнутого циклу.

Розширення функцій обслуговування населення: створення цифрових сервісних центрів для сприяння розвитку каналів електронної комерції для місцевих виробників спеціалізованої продукції та просування «відродження сільських районів» або «оновлення міст».

Ця концепція ґрунтується щодо поглиблення регіонального співробітництва, оптимізації регіональної інноваційної системи та підвищення професійного потенціалу малих та середніх підприємств. Вона спрямована на досягнення взаємовигідного результату через прозору співпрацю між урядом та підприємствами. У сучасному діловому середовищі все більше компаній усвідомлюють важливість просування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) практик. Зокрема, малі та середні підприємства (МСП) можуть покращити свій імідж та завоювати довіру інвесторів та споживачів, впроваджуючи ESG-стратегії.

Формування проєктів соціально-економічного розвитку територіальної громади на засадах прозорості, відкритості та партнерства з малим і середнім бізнесом включає практичні стратегії, які допоможуть МСП ефективно впроваджувати принципи ESG.

Пріоритет екологічної відповідальності є першим кроком для підприємств до впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Малі та середні підприємства (МСП) можуть розпочати з простих заходів щодо енергозбереження та скорочення викидів вуглекислого газу, таких як вибір енергоефективного обладнання, впровадження безпаперового документообігу або оптимізація транспортних методів для зниження енергоспоживання та викидів вуглекислого газу. Крім того, підприємства можуть розглянути можливість співпраці з постачальниками відновлюваної енергії для поступового переходу до більш стійкої бізнес-моделі, яка не лише

сприяє захисту навколишнього середовища, а й знижує довгострокові операційні витрати.

У плані соціальної відповідальності малим та середнім підприємствам слід зосередитися на турботі про співробітників та побудову сильної корпоративної культури. Створення сприятливих умов праці та гідної заробітної плати дозволяє співробітникам почуватися цінними, що сприяє підвищенню морального духу та лояльності. Компанії також можуть заохочувати участь співробітників у громадській роботі чи волонтерській діяльності, зміцнюючи їхнє почуття соціальної відповідальності та тим самим покращуючи соціальний імідж компанії.

У сфері корпоративного управління украй важливим є створення прозорих систем управління. Малі та середні підприємства (МСП) повинні розробити чіткі бізнес-процеси та дотримуватися етичних стандартів для забезпечення легітимності усієї ділової діяльності. Крім того, проведення регулярних внутрішніх аудитів для забезпечення раціонального використання ресурсів та відповідності нормативним вимогам може ефективно знизити ризики та підвищити довгострокову стабільність компанії.

Ефективна комунікація та взаємодія із заінтересованими сторонами є ключем до успішної практики в галузі ESG. Малі та середні підприємства повинні активно публікувати звіти з ESG, ділячись своїми зусиллями та досягненнями у сфері захисту навколишнього середовища та соціальної відповідальності. Це не лише підвищує прозорість бізнес-операцій, а й зміцнює довіру з боку клієнтів, партнерів та громадськості, підвищуючи лояльність до бренду.

Зрештою, безперервна оцінка та вдосконалення допоможуть компаніям просунутися на шляху до сталого розвитку у сфері ESG. Малі та середні підприємства можуть встановлювати конкретні показники ефективності для вимірювання результативності своєї діяльності в галузі ESG, регулярно переглядати та коригувати свої стратегії, а також постійно вдосконалюватися в міру зміни ринкового та політичного середовища, тим самим ефективно досягаючи своїх цілей у сфері сталого розвитку. Впровадження цих стратегій дозволить малим і середнім підприємствам зробити свій внесок у сталий розвиток планети, одночасно розширюючи свої ринки та підвищуючи конкурентоспроможність. Практики ESG більше не є виключною прерогативою великих корпорацій; малі та середні підприємства також можуть знайти своє місце у цій глобальній трансформації та впоратися з майбутніми викликами.

*Маковецька І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Довбуш І.Р.,
здобувач вищої освіти,
Київський національний лінгвістичний університет*

НОВІ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПЕРЕХІД ВІД АВТОМАТИЗАЦІЇ ДО АВТОНОМНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та стрімкого розвитку технологій підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління бізнес-процесами. Більшість підприємств, включно з українськими, досі перебувають на стадії «автоматизації заради автоматизації», не усвідомлюючи, що правила конкурентної боротьби вже змінилися.

У цьому контексті формується нова парадигма управління бізнес-процесами, що передбачає перехід від автоматизованих до автономних систем. Йдеться не лише про впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання чи інтелектуальна аналітика, а й про зміну самої логіки управління – від жорстко регламентованих алгоритмів до гнучких, самонавчальних і саморегульованих процесів.

Сьогодні кожне підприємство має розуміти концептуальну різницю між автоматизацією та автономністю бізнес-процесів, проаналізувавши світові тренди і сформулювавши практичні рекомендації для менеджерів щодо управління в умовах переходу до агентних AI-систем.

Автоматизація – це виконання заздалегідь визначених дій за жорстким алгоритмом: система робить рівно те, що їй прописали (наприклад, надіслати повідомлення, якщо замовлення прийшло, або заповнити таблицю після завантаження файлу) [1].

Автономність – якісно інший рівень: система сама визначає, що треба зробити, адаптується до змін, взаємодіє з іншими програмами та приймає рішення в межах заданої мети – без постійного нагляду [1].

Перехід до автономності відкриває нові можливості для оптимізації прийняття рішень, зниження впливу людського фактору та створення стійких бізнес-моделей, орієнтованих на майбутнє.

В таблиці 1 подано порівняльну характеристику двох парадигм управління процесами.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика двох парадигм управління процесами

Критерій	Автоматизація	Автономність
Логіка дій	«Якщо $X \rightarrow$ то Y », фіксований сценарій	Система сама планує кроки та адаптується
Реакція на відхилення	Зупинка або помилка	Самостійна корекція курсу
Роль менеджера	Постановник конкретних задач	Проектувальник цілей і меж системи
Технологічна основа	Скрипти, шаблони, тригери	AI-агенти на базі великих мовних моделей

Джерело: складено авторами.

Згідно зі звітом McKinsey «The State of AI 2025», 88% підприємств світу регулярно використовують AI хоча б в одному бізнес-процесі, а 23% вже масштабують агентні системи [2]. Ключовий прогноз Gartner: до 2028 р. 33% корпоративного програмного забезпечення матиме вбудовані агентні можливості – порівняно з менш ніж 1% у 2024 р., а 15% щоденних робочих рішень прийматиметься автономно [3].

Водночас McKinsey фіксує «парадокс впровадження AI»: 80% підприємств використовують AI, але лише 5,5% отримали реальний вплив на фінансові результати [2]. Причина – не в якості технологій, а у відсутності переосмислення того, як організована робота, тобто накладається AI поверх старих схем замість того, щоб будувати процеси навколо автономних агентів з нуля.

Розглядаючи нижче наведені кейси, то сформується таке уявлення, що це одна парадигма: від полуниці до страхових виплат. Наприклад, уявіть страхове підприємство, де жоден менеджер не переглядає вручну справи клієнтів: сім спеціалізованих програмних агентів самостійно перевіряють умови договору, виявляють ознаки шахрайства та здійснюють виплати. Або теплицю, де робот сам вирішує, яка ягода достигла – без жодної команди від людини. Між цими двома прикладами – принципова різниця, яку часто не помічають: різниця між автоматизацією та автономністю.

Кейс 1. Dyson Farming (агробізнес, Велика Британія). Теплиця підприємства Dyson у Лінкольнширі – 26 акрів, 1,25 млн рослин – і жоден операційний процес не потребує ручного управління. Комп'ютерне зорове розпізнавання визначає ступінь стиглості кожної ягоди; 16 роботизованих маніпуляторів збирають виключно готовий урожай (200 000 ягід на місяць); ультрафіолетові роботи самостійно патрулюють ряди й знищують цвіль без хімікатів [4]. Результат: врожайність зросла на 250% порівняно з традиційними методами [5].

Кейс 2. Allianz Technology SE (страхування, Німеччина). Страховий гігант впровадив систему з семи взаємопов'язаних AI-агентів для обробки страхових

випадків: кожен агент відповідає за свою ділянку – перевірку умов договору, виявлення ознак шахрайства, розрахунок суми виплати, автоматичну фіксацію всіх рішень для звітності перед регулятором [6]. Час розгляду справи скоротився з ~100 до 20 днів – на 80% – без втрати якості та відповідності законодавчим вимогам. Це класичний приклад автономності у стандартних бізнес-процесах, де цінність створюється не самою технологією, а переосмисленням того, як організована робота.

Обидва кейси демонструють спільну закономірність: перехід відбувається не тоді, коли підприємство «впроваджує AI», а коли менеджмент перестає думати категорією «зробити наявний процес швидшим» і починає проєктувати нову систему, де агенти діють самостійно в межах визначених людиною цілей і правил.

Глобальні гравці переходять від «пілотів» до промислового масштабування. Для України цей момент особливо критичний: в умовах дефіциту кадрів (за даними Центру економічної стратегії, 5,2 млн громадян перебуває за кордоном [8]) та необхідності відновлення – автономні системи стають не розкішшю, а стратегічною необхідністю. Автономізація дозволяє досягати більшого меншою кількістю людей – і саме це є конкурентна відповідь на виклики воєнної економіки.

На основі аналізу виокремлено три ключові принципи переходу до автономного управління бізнес-процесами:

1. Аудит процесів за критерієм придатності до автономного управління. Пріоритет – процеси з чіткими цілями, вимірюваними результатами та цифровими даними (обробка заявок, логістика, контроль якості). Саме вони є першочерговими кандидатами для агентних систем.

2. Переосмислення ролі менеджера як «оркестратора». За даними McKinsey, команда з 2–5 людей вже здатна координувати роботу 50–100 спеціалізованих агентів [7]. Управлінська компетенція зміщується від оперативного контролю до визначення цілей, меж самостійності системи та чітких правил – коли агент вирішує сам, а коли передає рішення людині.

3. Пріоритет системи управління агентами. Автономність без системи управління – це хаос. Впровадження AI-агентів має супроводжуватись трьома обов'язковими умовами: прозорістю – менеджер має бачити, що і чому вирішила система; можливістю втручання – працівник повинен мати змогу зупинити або скоригувати дії агента в будь-який момент; та чітким розподілом відповідальності – як це реалізовано в Allianz через автоматичну фіксацію кожного рішення системи [2; 6].

Перехід від автоматизації до автономності – це не еволюція інструментів, а зміна парадигми управління. Кейси Dyson та Allianz Technology SE – з різних

галузей – підтверджують: автономні системи досягають результатів, недосяжних для традиційної автоматизації (+250% врожайності; –80% часу опрацювання страхових справ). Глобальна статистика McKinsey та Gartner засвідчує: ринок агентних систем зростає у десятки разів, і підприємства, що освоюють роль «оркестраторів», отримують вирішальну конкурентну перевагу. Для українського бізнесу цей перехід є одночасно викликом і можливістю – особливо в контексті відбудови з конкурентними перевагами нового покоління.

Список використаних джерел:

1. Sukharevsky A. et al. *The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era*. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://surl.li/xhzjie>
2. McKinsey & Company. *The State of AI in 2025: Agents, Innovation, and Transformation*. November 2025. URL: <https://surl.li/gufezz>
3. Gartner. *Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027*. Press Release. June 25, 2025. URL: <https://surl.li/rygdqv>
4. Dyson Farming. *Hybrid Vertical Growing System: Dyson engineers boost strawberry yields by 250%*. Official Report. URL: <https://surl.li/rpulwm>
5. Franco M. *1,000-pound wheels and robots now farming Dyson strawberries*. New Atlas. July 7, 2025. URL: <https://surl.li/nabryi>
6. Sridharan S., Marquardt A. *Financial institutions advance mission-critical workloads and Agentic AI at re:Invent 2025*. Amazon Web Services. January 14, 2026. URL: <https://surl.li/ojzxop>
7. McKinsey & Company. *Seizing the Agentic AI Advantage*. QuantumBlack. June 2025. URL: <https://surl.li/xyfdcp>
8. Михайлишина Д. *5,2 млн українців за кордоном: як живуть, скільки повернуться? Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://surl.li/znnnux>

Мельник А.О.,
доктор філософії,
викладач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

НОВІТНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЧАСИ СТРИМКОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

Сьогодні стрімко зростає потреба у підходах, що забезпечують гнучкість, сприяють швидкому переосмисленню бізнес-процесів, посилюють клієнтоорієнтованість та формують інноваційну організаційну культуру [1]. Саме цифрова трансформація відкриває можливості для оновлення

управлінських практик, формуючи нові стандарти продуктивності та якості прийняття рішень [2].

Інноваційні управлінські підходи в умовах цифрової трансформації виконують подвійне завдання: вони підвищують поточну ефективність і водночас формують довгострокові конкурентні переваги.

Менеджмент у цифрову добу набуває нових характеристик. Поряд із фінансовими та матеріальними активами стратегічного значення дедалі більше набувають дані, а здатність швидко перетворювати їх на практичні управлінські знання стає ключовою. Це посилює роль великих даних, та ШІ у стратегуванні, плануванні та контролі.

У центрі уваги опиняється інфраструктура даних, якість та етика використання [3]. Цифровізація водночас змінює організаційні структури: вони еволюціонують до мережових, міжфункціональних та більш «пласких» конфігурацій. Дослідження [4] підтверджують ефективність застосування гнучкого-менеджменту, дизайн-мислення та проєктного управління в умовах цифрового середовища. Основу змін формують хмарні сервіси та інтегровані інформаційні системи [2].

Поєднання хмарних сервісів, інтегрованих інформаційних створює ефект масштабу, прискорює комунікацію, підтримує дистанційну роботу та сприяє формуванню віртуальних команд.

Нова культура ґрунтується на готовності до змін [5]. Водночас цифрова трансформація формує нові стандарти управління. Саме поєднання технологічних рішень із культурою відкритості та навчання забезпечує організаціям довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці [6].

Треба підкреслити роль лідерства, компетенцій та відкритості до змін у формуванні цифрової переваги організацій [8].

Досвід українських компаній у періоди турбулентності демонструє, що саме такі культурні зрушення підвищують стійкість і адаптивність бізнесу.

Як зазначає Кузьмін О. [8] у своїй праці саме зміна ролі є визначальним чинником успішності організацій у цифровій економіці.

Сучасна управлінська практика ґрунтується на низці інноваційних підходів (див. Таблицю 1), які дають змогу реагувати на виклики цифрової економіки, і системно формувати стійкі конкурентні переваги. Таким чином, сучасний менеджмент постає як інтегрована система.

Цифровізація радикально трансформує парадигму організаційного менеджменту, зміщуючи акценти від жорстких ієрархічних структур до адаптивних, гнучких і децентралізованих моделей.

У цьому контексті особливого значення набувають інноваційні управлінські практики.

Таблиця 1.

**Ключові інноваційні підходи до управління організаціями
в епоху цифровізації**

Інноваційний підхід	Сутність	Очікуваний результат	Застосування	Потенційні ризики	Необхідні компетенції
Agile-менеджмент	Гнучке управління командами та процесами, коротке планування	Підвищення гнучкості, скорочення часу прийняття рішень, зростання залученості	ІТ-проекти, освітні програми, розробка продуктів	Ризик хаотичності процесів, потреба у високій дисципліні	Лідерство, комунікація, управління змінами
Дизайн-мислення	Методологія вирішення проблем на основі глибокого розуміння потреб клієнта	Прискорення прийняття рішень, підвищення продуктивності, креативність	Розробка нових продуктів, сервісні моделі	Можливе перевантаження ідей, складність у реалізації	Креативність, аналітичне мислення, емпатія
Відкриті інновації	Використання зовнішніх і внутрішніх ідей та ресурсів	Створення інноваційних продуктів, зростання клієнтоорієнтованості	Співпраця зі стартапами, університетам і, краудсорсинг	Ризик витоку інформації, залежність від партнерів	Управління знаннями, стратегічне мислення
Штучний інтелект	Алгоритми машинного навчання	Обґрунтовані рішення, мінімізація ризиків	CRM/ERP системи, автоматизація	Етичні ризики, залежність від технологій	Технічна компетентність, етика даних.

Джерело: систематизовано автором.

Водночас цифрова трансформація не обмежується лише технологічним виміром – вона супроводжується зміною ролі менеджера та трансформацією організаційної культури загалом. Менеджер нового покоління виступає не лише адміністратором, а й агентом змін та фасилітатором інновацій.

У цілому сучасна система дозволяє організаціям не лише швидко реагувати на зовнішні виклики, а й формувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої турбулентності глобального середовища.

Список використаних джерел:

1. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (doi.org in Bing).
2. Дончак Л., Погріщук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.

3. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ.* 2024. Т. 6, № 557. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>.
4. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-115>.
5. Блакита Г. В., Багацька К. В., Сусіденко В. Т. Цифровізація як драйвер стійкості підприємств в європейському векторі. *Бізнес Інформ.* 2025. Т. 2, № 565. С. 135–142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-135-142>.
6. Іваненко О. Цифровізація як нова реальність в умовах соціальної нестабільності. *Соціологія.* 2024. № 3. С. 25–40. DOI: [10.15407/sociology2024.03.025](https://doi.org/10.15407/sociology2024.03.025).
7. Cyfert S., Dyduch W., Szumowski W., Prause G. Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal.* 2025.
9. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Менеджмент в умовах цифрової трансформації. Львів: Видавництво ЛНУ, 2023.

Микитенко Т.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи та товарознавства,

Клочкова А.В.,

здобувач вищої освіти
Державний податковий університет

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ AGILE-ПІДХОДУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОНЦЕПЦІЇ У ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ

В умовах динамічних трансформацій міжнародної торгівлі, цифровізації митних процедур та зростання безпекових викликів актуалізується потреба модернізації управлінських підходів у діяльності Державної митної служби (Держмитслужба). Традиційна ієрархічна модель управління, що характеризується високим рівнем регламентованості та формалізації процедур, не завжди забезпечує достатню гнучкість та оперативність реагування. У цьому контексті перспективним напрямом управлінської трансформації є імплементація Agile-підходу.

Agile-концепція, розроблена та популяризована спільнотою Agile Alliance, ґрунтується на принципах адаптивності, командної взаємодії, клієнтоорієнтованості та постійного вдосконалення процесів. У сфері публічного управління ці принципи трансформуються у практики децентралізації прийняття рішень, горизонтальної комунікації та орієнтації на

результат. «Agile менеджмент або гнучкий підхід до управління є сучасною філософією управління, а також набором практичних принципів, які допомагають оптимізувати управлінські процеси та більш ефективно використовувати людські ресурси» [1]. Для Держмитслужби впровадження Agile може стати ефективним інструментом підвищення мотивації персоналу через кілька ключових механізмів. По-перше, розширення автономії працівників у прийнятті рішень та делегування повноважень сприяє формуванню відчуття професійної відповідальності та залученості до досягнення стратегічних цілей органу. Для посадових осіб митних органів це створює відчуття професійної значущості та відповідальності, що посилює внутрішню мотивацію.

По-друге, використання коротких циклів планування та регулярного зворотного зв'язку підвищує прозорість діяльності та дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення. Так, залученість до прийняття рішень у регулярних командних зустрічах сприяють формуванню культури зворотного зв'язку. Працівники стають не лише виконавцями, а й активними учасниками процесу вдосконалення процедур митного контролю.

По-третє, командна модель роботи стимулює розвиток професійних компетентностей і взаємну підтримку, що позитивно впливає на внутрішню мотивацію. Крім того, впровадження Agile-практик у діяльності Держмитслужби узгоджується з концепцією сервісної держави та клієнтоорієнтованості у взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Гнучкі управлінські підходи сприяють скороченню часу митного оформлення, оптимізації процедур контролю та підвищенню рівня довіри бізнесу до митних органів.

Agile-підхід передбачає оцінювання не лише формальних кількісних показників, а й якісних характеристик діяльності команди. У діяльності Держмитслужби це може трансформуватися у впровадження системи KPI, що враховує комплекс критеріїв: якість ризик-аналізу, своєчасність і правомірність прийнятих рішень, рівень сервісної взаємодії з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, зменшення кількості оскаржених рішень. Важливим є поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними формами заохочення (професійне визнання, участь у проєктах, кар'єрне просування). Така модель сприяє формуванню командної відповідальності та знижує орієнтацію виключно на формальне виконання нормативів.

Одним із базових принципів Agile є безперервне вдосконалення, що реалізується через короткі цикли аналізу результатів, ретроспективи та впровадження змін. Для митної служби це означає системне оновлення професійних компетентностей у сфері митного контролю, управління ризиками, цифрових технологій, міжнародного митного співробітництва. Регулярне навчання, обмін досвідом між підрозділами, участь у міжвідомчих і міжнародних

програмах сприяють формуванню адаптивного кадрового потенціалу, що спонукатиме зростання професійної самореалізації працівників, підвищення їх внутрішньої мотивації та формування сучасної людиноцентричної моделі публічної служби.

Отже, імплементація Agile-підходу у діяльність Держмитслужби може розглядатися не лише як інструмент організаційної модернізації, а й як дієвий механізм формування сучасної системи мотивації персоналу, орієнтованої на результативність, відповідальність та професійний розвиток в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Жолонко Т. В. *Agile менеджмент як філософія управління поколінням Z // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. – 248 с.*

Moroz Karyna,
Chief Financial Officer (CFO)
Enuda LJSC, Helsingborg, Sweden
Pererva Petro,
Doctor of Economics, professor
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

FINANCIAL ASPECTS OF INTERNATIONAL ASSISTANCE TO UKRAINE

The modern system of international economic relations increasingly demonstrates the importance of financial assistance mechanisms aimed at supporting countries that face large scale economic and humanitarian challenges [1]. The case of Ukraine represents one of the most significant examples of international financial cooperation in recent decades because the country has received extensive economic humanitarian and institutional support from a wide range of international partners [2]. The provision of international assistance has become a critical factor in maintaining macroeconomic stability supporting public finances ensuring the functioning of key state institutions and facilitating the recovery of economic activity under extremely difficult conditions. Consequently, the financial aspects of international assistance to Ukraine represent an important subject of scientific analysis within the broader context of global economic cooperation crisis management and international financial governance [3-4].

International financial assistance to Ukraine is characterized by a complex structure that includes grants concessional loans technical assistance and guarantees

provided by foreign governments international financial institutions and regional organizations. Each of these instruments performs a specific function within the overall system of financial support. Grants represent a particularly important form of assistance because they do not create additional debt obligations for the recipient country and therefore reduce long term fiscal risks. Concessional loans on the other hand provide access to significant financial resources under favorable interest rates and repayment conditions which allows governments to finance urgent public expenditures while maintaining relative sustainability of public debt. Financial guarantees and credit facilities further contribute to stabilizing financial markets and attracting additional investment resources into the national economy [4].

A significant share of international financial support to Ukraine is directed toward maintaining the stability of public finances. In conditions of economic disruption declining tax revenues and increased social expenditures the state budget faces considerable pressure which can threaten the functioning of essential public services. International financial transfers help compensate for budget deficits support the payment of salaries in the public sector finance social protection programs and ensure the continuity of public administration. Such assistance also contributes to maintaining macroeconomic stability by strengthening foreign exchange reserves supporting the national currency and preventing the emergence of severe fiscal crises.

Another important financial aspect of international assistance relates to the reconstruction and modernization of economic infrastructure. Large scale damage to transportation energy industrial and social infrastructure requires significant investment resources that cannot be fully covered by domestic financial capacities. International financial institutions and partner countries therefore play a crucial role in mobilizing funds for reconstruction projects modernization of logistics systems restoration of energy networks and development of digital infrastructure. These investments are not only aimed at repairing physical damage but also at creating more resilient and technologically advanced economic systems that can support long term sustainable development.

The effectiveness of international financial assistance largely depends on the transparency and efficiency of its allocation and utilization. Donor countries and international organizations require reliable mechanisms for monitoring financial flows evaluating project implementation and ensuring the responsible use of allocated resources. As a result the management of international assistance involves the development of complex institutional frameworks that include financial auditing digital monitoring systems and cooperation between governmental agencies and international partners. Strengthening financial governance and improving public financial management practices therefore represent essential conditions for

maintaining the trust of international donors and ensuring the continuity of financial support.

Another important dimension of international assistance concerns the role of financial support in promoting structural economic reforms. Many international financial programs are accompanied by policy recommendations aimed at improving the institutional environment strengthening financial regulation enhancing transparency and promoting economic modernization. Such reforms may include improvements in public procurement systems modernization of tax administration development of anti-corruption mechanisms and strengthening of financial supervision institutions. By linking financial assistance with structural reforms international partners seek to create conditions for sustainable economic growth and greater resilience of national economic systems.

The financial aspects of international assistance also include the stimulation of private sector development and investment activity. International financial institutions frequently provide credit guarantees investment insurance and co-financing mechanisms that reduce the risks faced by private investors. These instruments encourage the participation of international companies and financial organizations in reconstruction projects and help restore business confidence in the national economy. The mobilization of private investment resources is particularly important for accelerating economic recovery and diversifying sources of economic growth.

In addition to direct financial transfers international assistance includes significant technical and institutional support aimed at improving financial management capacities. International experts often cooperate with national authorities in the development of modern budgeting systems digital financial management platforms and analytical tools for economic forecasting. Such cooperation contributes to strengthening institutional capacity and improving the efficiency of economic governance which in turn increases the effectiveness of financial assistance programs.

References:

1. Перерва П. Г., Кобєлева Т. О., Лєпський Р. С. Інформаційне забезпечення управління ризиками міжнародних бізнес-процесів в умовах цифрової та кадрової безпеки // *Ефективна економіка*. 2026. № 2. 16 с. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9155/9307>
2. Черноусов О. І. Складові інноваційного потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Черноусов, І. В. Долина // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14-17 травня 2025 р. / ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук ;*

Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – С. 1116.

3. Лепський Р.С., Дюжєв О.В., Перєрва П.Г. Міжнародний бізнес: фактори поствоєнного відновлення // <https://surl.li/ymnrss>

4. Moroz K. *Ukraine's financial policy: the international dimension* [Електронний ресурс] / Karyna Moroz, Petro Pererva // Інноваційна модернізація економіки України в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали 10-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Кременчук, 27-28 листопада 2024 року / орг. ком.: О. І. Маслак, Прокопенко О. В., Райхлдинг П. [та ін.] ; Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Кременчук : КрНУ, 2025. – С. 27-29.

Мосєха Д.О.,

здобувач вищої освіти,

Суворова І.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри промислового маркетингу

Національний технічний університет «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського»

ІННОВАЦІЇ КАРТОННОГО ПАКУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ КОСМЕТИЧНИХ ЗАСОБІВ

У сучасних умовах розвитку ринку косметичної продукції пакування перестає виконувати виключно захисну функцію та перетворюється на важливий інструмент маркетингової товарної політики. Дизайн, матеріали та функціональні характеристики упаковки формують перше враження споживача про продукт і впливають на його конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває використання екологічних матеріалів, зокрема картону, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку та зміні споживчих пріоритетів.

Однією з ключових тенденцій розвитку картонного пакування є мінімізація допоміжних матеріалів та перехід до конструкцій, що не потребують пластикових елементів або клею. Замість того, щоб використовувати клей чи пластикові підставки всередині коробки, дизайнери створюють конструкції, що забезпечують фіксацію продукту за рахунок системи згинів та замків. Це називають «паперизацією», коли навіть складні елементи, як-от туби чи флакони, намагаються виготовити з пресованого паперу. Такий підхід не тільки економить гроші на матеріалах, а й допомагає клієнту легко утилізувати упаковку. Наприклад, компанія L'Oréal Україна активно впроваджує ці принципи в межах

глобальної програми «L'Oréal for the Future». Вони ставлять за мету до 2030 року перейти на використання 100% переробленої або біологічної сировини для свого пакування [1]. Важливою частиною цієї стратегії є формат рефілів (змінних блоків), які часто мають картонну основу або дозволяють значно зменшити загальну кількість пластику в продукті. Такі інновації допомагають не лише зберігати довкілля, а й будувати довірливі стосунки з клієнтами, які цінують відповідальність бізнесу. Для визначення ключових відмінностей між традиційними та сучасними підходами до проектування пакування косметичної продукції доцільно здійснити їх порівняльний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння підходів до проектування косметичного пакування

Характеристика	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Основний матеріал	Картон з пластиковою ламінацією	100% перероблений картон
Система кріплення	Пластикові ложементи, клей	Самозбірні конструкції без клею
Маркетингова роль	Тільки візуальна привабливість	Еко-позиціонування та інтерактивність
Взаємодія з покупцем	Одноразове використання	Можливість багаторазових рефілів

Окрім екологічного аспекту, інноваційне пакування відіграє важливу роль у сенсорному маркетингу. Оскільки косметичні засоби часто належать до емоційних покупок, тактильні відчуття від коробки стають частиною «клієнтського шляху». Сучасні технології обробки картону дозволяють створювати поверхні з ефектом «soft-touch», структурним тисненням або імітацією природних текстур без використання пластикових плівок.

Одним із прикладів використання сенсорного маркетингу у косметичному пакуванні є застосування покриття типу soft-touch, яке створює приємні тактильні відчуття та підсилює сприйняття преміальності продукту. Порівняння такого покриття з традиційною ламінованою поверхнею наведено на рис. 1.



Рис.1. Поверхня пакування софт-тач проти ламінованої [2]

Це створює відчуття преміальності та високої якості продукту ще до моменту його тестування. За даними тренд-репортів Mintel, у 2026 році бренди дедалі частіше використовують мономатеріали не лише заради екології, а й для створення мінімалістичного «чистого» дизайну, який викликає більше довіри у споживачів, ніж перевантажене яскравими елементами пакування [2].

Важливою частиною товарної політики є також економічна ефективність інновацій. Перехід на картонні конструкції, які не потребують внутрішніх ложементів, дозволяє значно зменшити загальну вагу та габарити упаковки. Для бізнесу це означає оптимізацію логістичних процесів. У стандартний транспортний контейнер вміщується більше одиниць товару, що автоматично знижує вартість доставки кожної одиниці та зменшує вуглецевий слід компанії. Інновації в упаковці працюють одночасно на два напрями: економія ресурсів підприємства та підтримка глобальних кліматичних цілей, що є фундаментом сучасного менеджменту.

Також у розвитку маркетингової політики є діджиталізація картонної упаковки. Завдяки інтеграції QR-кодів або елементів доповненої реальності (AR), звичайна коробка стає точкою входу в цифрову екосистему бренду. Покупець може миттєво отримати персоналізовану інструкцію з використання засобу, перевірити його автентичність або дізнатися про деталі програми переробки. Це дозволяє брендам не загороджувати дизайн дрібним технічним текстом, залишаючи пакування стильним та інформативним одночасно. Такий підхід допомагає косметичним компаніям будувати тривалу комунікацію з клієнтом навіть після того, як товар був куплений.

Отже, інноваційні рішення у сфері картонного пакування перетворюють упаковку на важливий інструмент маркетингової товарної політики. Використання екологічних матеріалів, нових конструктивних рішень та сенсорних елементів дозволяє брендам не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й підвищувати привабливість продукції для споживачів. Це свідчить про те, що розвиток картонного пакування є важливим напрямом інновацій у косметичній індустрії та сприяє формуванню конкурентних переваг брендів на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. *L'Oréal Україна: як глобальний косметичний лідер інтегрує сталий розвиток у бізнес [Електронний ресурс] // Ukraine Office of Sustainable Solutions. URL: <https://surl.li/cwbnes>*

2. *Soft touch coating vs. soft touch lamination [Електронний ресурс] // Urgent Boxes. URL: <https://surl.li/npnukk>*

Nagy Szabolcs,
Doctor of Economics, Professor,
Deputy Dean of the Faculty of Economics University of Miskolc, Hungary
Kobielieva Tetiana,
Doctor of Economics, professor
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

MARKETING TECHNOLOGIES FOR POSITIONING UNIVERSITY EDUCATIONAL SERVICES

The transformation of the global educational environment and the intensification of competition among higher education institutions have significantly increased the importance of marketing technologies in the positioning of university educational services [1, 6]. Universities are no longer perceived solely as academic institutions that provide knowledge and professional training but also as active participants in competitive educational markets where reputation brand identity and communication strategies play a decisive role in attracting students' partners and financial resources. In this context marketing technologies become an important managerial instrument that enables universities to strengthen their market positions improve the visibility of educational programs and form a stable competitive advantage in the international educational space [2, 8].

The concept of positioning educational services is closely connected with the formation of a clear and distinctive image of a university in the perception of target audiences [3]. Educational services possess specific characteristics that distinguish them from traditional goods including intangibility inseparability of production and consumption variability of quality and a long-term impact on human capital development [4]. These features require universities to apply specialized marketing approaches aimed at communicating the value of education demonstrating the quality of academic programs and building trust among prospective students and other stakeholders [5]. Effective positioning allows higher education institutions to highlight their unique academic strengths research potential and social mission while differentiating themselves from competing universities.

One of the key directions of modern marketing technologies in higher education is the development of strategic branding of universities. The formation of a strong institutional brand involves the creation of a coherent system of visual communication academic reputation and value propositions that reflect the mission and strategic priorities of the university. Branding activities include the development of recognizable symbols logos and communication messages as well as the consistent promotion of the university's achievements in education research and innovation. A well-developed

university brand enhances the perceived value of educational services and contributes to the formation of long term loyalty among students alumni and external partners.

Digital transformation has significantly expanded the possibilities of marketing technologies used for positioning educational services. The rapid development of digital communication platforms social networks and online educational environments has created new channels for interaction between universities and their target audiences. Modern universities actively use digital marketing tools including search engine optimization targeted advertising social media marketing and content marketing strategies aimed at promoting educational programs and strengthening institutional visibility. Through digital platforms universities can provide potential students with comprehensive information about academic opportunities research infrastructure international mobility programs and career prospects after graduation [6].

Content marketing plays a particularly important role in shaping the informational environment of university positioning. By producing high quality analytical materials scientific publications educational videos and interactive learning resources universities demonstrate their intellectual potential and academic expertise. Such content contributes to the formation of a positive informational image and strengthens the credibility of the institution among prospective students' researchers and employers. In addition, the dissemination of scientific and educational content supports the broader social mission of universities which consists in generating and distributing knowledge within society.

Another important marketing technology in the positioning of educational services is the development of partnership networks and international cooperation. Participation in international research projects academic exchange programs and joint educational initiatives enhances the global visibility of universities and increases the attractiveness of their educational programs for international students. Strategic partnerships with industry organizations research institutions and governmental bodies also contribute to the practical orientation of academic programs and improve graduate employability which in turn strengthens the competitive positioning of the university in the educational market.

The effectiveness of marketing technologies in higher education largely depends on the systematic analysis of the needs and expectations of target audiences. Universities must continuously study the preferences of prospective students the requirements of employers and the dynamics of labor market development in order to adapt educational programs and communication strategies accordingly. Marketing research methods including surveys focus groups and digital analytics provide valuable information that allows universities to optimize the structure of educational services and improve the effectiveness of marketing communications. The integration of

analytical tools into marketing management helps universities make evidence based strategic decisions and enhance the efficiency of promotional activities.

The positioning of educational services is also closely related to the quality assurance mechanisms implemented within universities. Marketing communication alone cannot create a sustainable competitive advantage without real improvements in the quality of teaching research and student support services.

References:

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) *Economic problems of Intellectual Property* // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
2. Погорєлова Т. О., Перєрєва П. Г. *Цифрова трансформація університетів: від традиційних практик до смарт-освіти. Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали 5-ї міжнар. наук.-метод. конф., 10 квітня 2026 р. ; редкол.: А. Батракова, І. Курчата, О. Криворучко та ін. ; Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Азербайджанський архітектурно-будівельний університет, Казахський автомобільно-дорожній інститут ім. Л. Б. Гончарова та ін. Харків : Факт, 2026. С. 84-86.*
3. Szabolcs Nagy, PG Pererva Marketing strategy for promoting the Erasmus+ programme <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/91d53135-65d3-4a91-9de5-ec84bb22f2d6>.
4. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). *Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal*, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
5. Кобєлєва Т.О., Перєрєва П.Г., Ткачєва Н.П. *Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 50-54.*
6. *Маркетингове забезпечення сталого розвитку: технології та моделі / Перєрєва Петро Григорович, Копиця Андрій Олегович, Масалаб Олександр Васильович [та ін.] // Цифрова трансформація та сталий розвиток: економічні, соціальні й управлінські виміри в умовах глобальних і воєнних викликів : монографія / заг. ред. Ольга Прокопенко. – Таллінн : Teadmus OÜ, 2025. – Розд. 2.1. – С. 65-81.*

*Нестеренко Т.С.,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

СТРАТЕГІЇ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ: ЕФЕКТИВНІ ТЕХНІКИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ НА СТИКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Самоменеджмент є ключовою дисципліною на перетині сучасної психології та менеджменту, яка фокусується на розвитку навичок, що дозволяють ефективно керувати своїм часом, поведінкою та повсякденним життям. Цей підхід особливо актуальний для підвищення особистої продуктивності, де самоменеджмент допомагає оптимізувати ресурси, покращити ефективність та підвищити самоефективність. Згідно з дослідженнями, самоменеджмент включає набір поведінок, інструментів та навичок, які можна використовувати для управління своєю діяльністю. [5, с. 98] Ми розглянемо ключові стратегії самоменеджменту, базуючись на систематичних оглядах та емпіричних дослідженнях, з акцентом на їх застосування в професійній сфері та повсякденному житті.

Самоменеджмент визначається як процес, що охоплює широкий спектр ставлень, поведінок та навичок, спрямованих на управління впливом зовнішніх факторів на всі аспекти життя [2]. Це включає активну участь у моніторингу завдань, прийнятті рішень та розв'язанні проблем. У контексті менеджменту, стратегії самоменеджменту передбачають структуровані підходи, які застосовуються керівниками та фахівцями для самоорганізації, з акцентом на індивідуальні консультації, регулярний моніторинг та надання матеріалів для саморозвитку [6]. Ці стратегії базуються на партнерстві між особистістю та її професійним оточенням, сприяючи ефективному управлінню ресурсами.

Одним з основних елементів самоменеджменту є набуття знань про процеси управління та самоорганізацію, що є складовою багатьох програм розвитку [4]. Це включає надання інформації про методики планування, управління часом та способи оптимізації продуктивності. Наприклад, моніторинг поведінки стимулює незалежне спостереження за діями та результатами, що допомагає вчасно коригувати підходи.

Планування дій є ще однією важливою стратегією, де розробляються персоналізовані плани самоменеджменту або дії для досягнення цілей. [3, с.52]

Розв'язання проблем та прийняття рішень розвивають навички для управління задачами, тоді як психологічне копіювання включає управління

стресом або емоційними стратегіями. Зміни способу життя, такі як просування фізичної активності, збалансованого харчування та відмова від шкідливих звичок, також є поширеними компонентами для підвищення загальної ефективності.

У психологічному аспекті самоменеджмент базується на когнітивно-поведінковій терапії (КПТ), де програми, такі як програми саморозвитку, проводяться в групах протягом кількох тижнів. Вони охоплюють теми, як управління часом, підготовка до професійних зустрічей, комунікація з колегами, управління когніціями щодо продуктивності, а також навички релаксації, розв'язання проблем та планування активностей. Учасники навчаються один в одного, підвищуючи самоєфективність.

Поведінкові аспекти включають саомоніторинг та запис поведінки, встановлення цілей (конкретних, об'єктивних, релевантних, вимірюваних та своєчасних), а також надання зворотного зв'язку з акцентом на позитивне підкріплення. Наприклад, втручання з самоменеджменту в професійному середовищі фокусуються на навичках соціальної взаємодії, уваги, незалежності для кращої інтеграції. У контексті продуктивності, інтервенції допомагають визначати пріоритети, використовуючи методи, як зворотне проєктування.

Управління втомую включає моніторинг активності через щоденні щоденники, обговорення планування, пріоритизації, поступової фізичної активності, майндфулнес та адаптації на робочому місці. Для управління стресом комбінуються психосоціальні інтервенції, як КПТ, для надання інструментів для балансу роботи та життя.

Прийняття та терапія зобов'язань фокусується на психологічній гнучкості, прийнятті, усвідомленні теперішнього моменту, цінностях та зобов'язаних діях для управління професійними викликами. Когнітивні терапії на основі майндфулнес зменшують дистрес, пов'язаний з навантаженнями.

Групи взаємопідтримки забезпечують соціальний контакт, можливості навчання, моделювання позитивної поведінки та почуття приналежності.

Фізичні активності, як ходьба, плавання чи пілатес, будують впевненість та зменшують втому в професійних умовах. Самоменеджмент у соціальних мережах включає навігацію мережами (зв'язок з ресурсами), переговори в стосунках та колективну ефективність через спільні зусилля.

Мультикомпонентні втручання покращують професійні результати, наприклад, підвищення продуктивності, кращий контроль завдань. Вони також підвищують гуманістичні результати, як якість життя, зменшують симптоми вигорання. Самоєфективність покращується, а також знання про процеси та поведінки самоменеджменту, як збільшення активності чи дотримання планів.

Дослідження показують, що самоменеджмент є перспективною стратегією для професійного зростання, переходячи від освіти до навчання активно ідентифікувати виклики та розв'язувати проблеми, пов'язані з діяльністю. [4] Інтервенції на основі мобільних додатків для самоменеджменту ефективно оптимізують час, використовуючи техніки зміни поведінки.

Самоменеджмент покращує продуктивність, самоефективність, зменшує стрес та тривогу у професійній сфері. [1, с. 171] Навички самоменеджменту, як встановлення цілей та самоконтроль, тісно пов'язані з почуттям мети в житті, сприяючи благополуччю та кар'єрним результатам.

Стратегії самоменеджменту є ефективним інструментом для підвищення особистої продуктивності та професійного зростання. Вони поєднують психологічні, поведінкові та соціальні компоненти, базуючись на доказових підходах. Майбутні дослідження повинні фокусуватися на інтеграції технологій, як мобільні додатки, та оцінці довготривалих ефектів. Це дозволить розширити застосування самоменеджменту в різних контекстах.

Список використаних джерел:

1. Агєєва І.В. Роль самоменеджменту в досягненні цілей менеджера в організації. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №1(39), 2019. С. 167-172
2. Бабчинська О.І., Мідляр А.К. Самоменеджмент як складова професійного розвитку персоналу. Ефективна економіка №9 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5151>
3. Буняк Н.М., Черчик Л.М., Милько І.П. Б-91 Самоменеджмент: навчальний посібник. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. 221 с.
4. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / В. М. Лугова, С. М. Голубєв. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
5. Самоменеджмент : навчальний посібник / Г. З. Леськів, Г. Я. Левків, М. М. Бліхар, В. В. Гобела, О. П. Подра, Г. В. Коваль. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
6. Якимчук І.М. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 35/2022. С. 197-202

Нікішина О.В.,

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур,
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»,*

Зеркіна О.О.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет*

МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТНОСТІ ПОТОКОВИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМАХ ТОВАРНИХ РИНКІВ (НА ПРИКЛАДІ ЗЕРНОВИХ І ХЛІБНИХ ПРОДУКТІВ)

Різноманітність (гетерогенність) є однією з іманентних характеристик систем товарних ринків, що потребує діагностування, управління та врахування в державній політиці. У сучасних умовах межі гетерогенності розширюються, охоплюючи не тільки мікро- та мезосистеми, а й макросистеми, у т.ч. ринкові. Також зростає склад носіїв гетерогенності, охоплюючи товари, ресурси, процеси, преференції споживачів, взаємодії між підсистемами. Відтак, більшість систем ринків є різноманітними за видами товарів і послуг, ресурсами, мультифакторними процесами та багатонаціональним складом учасників. Гетерогенність поточкових процесів у системах суміжних товарних ринків є відносно новою сферою досліджень, яка має значний евристичний потенціал у контексті реалізації стратегічних завдань Плану відродження України. У світлі сучасної економічної та управлінської модернізації на інноваційній основі виникає необхідність у розвитку науково-методичних основ діагностування та управління гетерогенністю процесів систем товарних ринків на засадах реалізації національних економічних інтересів [1].

За спрямованістю товарно-фінансових потоків система ринків зернових і хлібних продуктів (далі – ЗХП) є гетерогенною, поєднуючи суміжні ринки різних типів. Сировинний ринок зерна є експортноспрямованим, ринки зернових продуктів мають домінуючу внутрішню орієнтацію, а ринок макаронних виробів є імпортозалежним. Практика свідчить, що некерований рух внутрішніх і зовнішніх товаропотоків у системах ринків призводить до втрат доданої вартості, як головного ресурсу відродження держави. Гетерогенність поточкових процесів суміжних ринків може стати об'єктом цілеспрямованого управління макросистемами в контексті впровадження завдань Плану відновлення України.

Для діагностики гетерогенності поточкових процесів системи ринків ЗХП у мирний і воєнний час використаємо індикатори потужності руху внутрішніх і зовнішніх товарних потоків відповідно до авторської методики [1]. Потужність

руху внутрішніх товаропотоків розраховується як відношення обсягів внутрішнього споживання товару до обсягів його виробництва; зовнішніх товаропотоків – як відношення обсягів експорту / імпорту товарів до обсягів його виробництва. Для інтерпретації рівня потужності товароруху внутрішніх потоків використаємо 4-рівневу шкалу: (1) низька (менше 30 %); (2) середня (30-60 %); (3) висока (60-90 %); (4) дуже висока (більше 90 %). Для оцінки потужності руху зовнішніх товаропотоків використаємо 5-рівневу шкалу: (1) дуже низька – менше 10 %; (2) низька – 10-20 %; (3) середня – 20-30 %; (4) висока – 30-40 %; (5) дуже висока – більше 40 % [1].

Розрахунки показують, що скорочення внутрішнього попиту в умовах війни обумовило зменшення потужності внутрішніх потоків на всіх ринках зерна та продуктів його переробки. Водночас у 2023 р. відбувається зростання потужності експортних потоків на ринках борошна та макаронних виробів, що пов'язано, зокрема, з існуючими обмеженнями зернового експорту. У 2023 р. майже 50 %-ве скорочення імпорту знизило рівень імпортозалежності вітчизняного макаронного ринку, водночас потужність руху імпортних потоків на ньому залишилася найвищою у ринковій системі й значно зросла в 2024 р. (табл. 1).

Таблиця 1.

Динаміка потужності руху внутрішніх і зовнішніх товаропотоків у системі суміжних ринків зернових і хлібних продуктів України*

Показники	Роки							Рівень потужності
	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024	
Ринок зернових культур								
1. Потужність руху внутрішніх товаропотоків (Пвн.), %	64,2	36,6	20,1	40,5	28,7	25,2	4,4	Низька
2. Потужність руху експортних товаропотоків (П експ.), %	36,3	63,8	80,5	60,0	71,5	75,0	95,8	Дуже висока
3. Потужність руху імпортних товаропотоків, (П імп.), %	0,45	0,32	0,54	0,44	0,23	0,21	0,18	Дуже низька
Ринок борошномельної продукції								
1. П вн, %	96,8	85,2	86,7	93,8	93,6	87,1	93,6	Висока
2. П експ, %	3,5	14,9	14,4	8,8	6,9	13,1	6,6	Низька
3. П імп., %	0,3	0,1	1,1	2,6	0,6	0,2	0,2	Дуже низька
Ринок макаронних виробів								
1. Пвн, %	103,0	90,2	137,3	133,5	150,2	107,5	122,3	Дуже висока
2. П експ, %	6,5	27,1	41,2	63,0	29,7	40,8	51,7	Висока
3. П імп., %	9,5	17,2	78,5	96,5	79,9	48,3	74,0	Дуже висока

*Розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [2].

За 2010-2024 рр. на ринку зерна потужність внутрішніх товаропотоків зменшилася з високої до низької (з 64,2 % до 4,4 %), що обумовлено динамічним зростанням експорту (в 3,8 рази) на фоні скорочення внутрішнього споживання. Натомість потужність експортних товаропотоків збільшилася вдвічі до дуже високого рівня (з 36,3 % до 95,8 %); у воєнний період її зростання зумовлено різницею в темпах росту (скорочення) обсягів виробництва й експорту.

Потужність внутрішніх товаропотоків на ринку борошна є високою і складає 93,6%, сигналізуючи про його домінуючу внутрішню орієнтованість. Потужність внутрішніх потоків на ринку макаронних виробів є дуже високою (122 % в 2024), що свідчить про задоволення споживчого попиту населення за рахунок імпорتنих товарів. У 2023 р. потужність експортних потоків борошна зросла до середнього рівня (13,1 %) внаслідок обмежень зернового експорту, однак в 2024 р. вона знизилася вдвічі до низького рівня (6,6 %). У воєнний період потужність експортних потоків макаронних виробів збільшилася з середнього до високого рівня (52 %), імпорتنих – після майже подвійного зниження в 2023 р. зросла до дуже високого показника (74 %), що свідчить про посилення імпортозалежності цього вітчизняного ринку (див. табл. 1).

Значні втрати доданої вартості в системі ринків ЗХП через домінуючий експорт сировини та імпорт товарів кінцевого споживання свідчить про необхідність цілеспрямованого управління гетерогенністю потокових процесів на засадах реалізації національних економічних інтересів. Концептуальною основою такого державного управління може стати закон Ешбі, який стверджує, що різноманітність заходів і інструментів впливу керуючої системи має бути не меншою за гетерогенність керованої системи (за різними складовими). Тобто, «тільки різноманітність може поглинути різноманітність» [3].

Відтак, інтеграція менеджменту різноманітності в державну агропромислову політику покликано розширити її інструментарій та підвищити ефективність в умовах нестабільності. Менеджмент різноманітності потокових процесів системи ринків ЗХП повинен враховувати параметри оптимального співвідношення потужності руху товаропотоків для різних типів суміжних ринків та сприяти їх конвергенції шляхом нарощування обсягів переробки сировини, рекомбінації ресурсів й випуску різноманітних товарів з доданою вартістю для потреб внутрішнього й зовнішнього ринків.

Список використаних джерел:

1. Нікішина О.В., Зеркіна О.О. Гетерогенність потокових процесів у системі ринків зернових і хлібних продуктів України. *Grail of Science*. 2025. №49. С. 354-367. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.21.02.2025.040>

2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Нотон, Дж. Закон необхідної різноманітності Ешбі. URL: <https://zbruc.eu/node/75071>

Ніколаєнко Д.,
здобувач вищої освіти,
експерт з маркетингової аналітики та стратегії,
Пенцак Є.Я.,
доктор філософії з економіки, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

DIGITAL-MАРКЕТИНГ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сьогодні цифровізація – це вже не просто модний тренд, а звичне середовище, в якому існують і користувачі, і бізнес. У 2025–2026 роках поведінка споживачів остаточно змінилася, так дослідження “McKinsey” [1] свідчать, що після пандемії Covid-19, споживач став більш вимогливим: він шукає одночасне поєднання вигідної ціни з якісним досвідом. Тому маркетинг сьогодні – це в першу чергу про швидкість реакції, гнучкість і вміння працювати з даними.

Метою дослідження є систематизація ключових інноваційних моделей взаємодії зі споживачами та окреслення практичних підходів до їх впровадження в умовах цифровізації.

1. Дані як фундамент: перехід до first/zero-party підходу. В умовах скасування сторонніх cookies та посилення регуляції (GDPR, CCPA) бізнесам довелося переглянути підхід до збору даних. У центрі уваги опинилися first- та zero-party дані: опитування, квізи та налаштування вподобань забезпечують найвищу точність персоналізації та мінімізують ризики порушення приватності [2, 3]. Бренди масштабують server-side tracking і CDP-архітектуру для етичного збору даних – можна зробити висновок, що це вже не лише конкурентна перевага, а важлива умова для стабільного LTV.

2. Гіперперсоналізація та омніканальний CX. Сьогодні персоналізація на основі AI стала базовим очікуванням споживача: від проактивних рекомендацій та автоматизації комунікацій до “безшовного” сервісу та AR/VR досвіду [4]. Попри це, Gartner фіксує неоднорідність впровадження GenAI [5]: базовий підхід полягає в обмеженому тестуванні, в той час, як високоефективні маркетологи інтегрують GenAI не лише для генерації контенту, а і для стратегічного планування.

3. Commerce/Retail Media. Перевага retail media network (RMN) полягає у доступі до реальних даних про покупки та поведінку покупця. У США витрати рекламодавців на RMN у 2025 р. перевищили 62 млрд дол. [6]. Згідно з дослідженням Nielsen, 65% маркетологів планують збільшити роль RMN у медіа-міксі – насамперед через «приватність-безпечні» аудиторії з вимірюваним впливом на збут [7]. На мій погляд, RMN перетворює ритейлерів на потужних медіа-гравців, що докорінно змінює традиційні ланцюги взаємодії та схеми розподілу маркетингових бюджетів.

4. Відео-комерція та conversational commerce. Shoppable-відео й live-комерція демонструють конверсії, що суттєво перевищують класичний e-commerce (9–30% проти 2–3%) [8]. Месенджери перетворилися на повноцінний канал продажів і підтримки: напр. “WhatsApp” має близько 3 млрд MAU (2025), а показник відкриття повідомлень сягає 98% [9]. Бізнеси, які впроваджують conversational commerce (через чат-боти або операторів), не лише покращують досвід клієнта, а й на 15–70% знижують витрати на обслуговування [10]. Тому вбачається значний потенціал у пропрацюванні “людяності” для ботів нового покоління, які зможуть повністю замінити першу лінію підтримки без втрати емпатії в комунікації.

5. Приватність-безпечне вимірювання: ренесанс MMM. Через обмеження трекінгу на рівні користувача маркетинг знову повертається до більш агрегованих моделей. Один із прикладів – Marketing Mix Modeling (MMM), який дозволяє оцінювати ефективність каналів без персональних даних. Так “Google” відкрив “Meridian” – сучасний open-source MMM, що дозволяє оцінювати інкрементальність та оптимізувати бюджет між каналами без залежності від атрибуції на рівні користувача [11]. Це свідчить про те, що індустрія робить повне коло: від індивідуального стеження ми повертаємося до математично обґрунтованого стратегічного планування.

6. Український контекст. На початок 2025 р. інтернет-користувачами в Україні були понад 31 млн осіб ($\approx 82\%$ населення), соціальні мережі охоплювали понад 21 млн користувачів [12]. Державні продукти на кшталт “Дії” та високий рівень проникнення інтернету у всі сфери побутового життя сформували в українців нові очікування щодо якості та швидкості комунікації брендів. Звідси я маю переконання, що для бізнесів це відкриває значний потенціал для D2C та омніканальних стратегій.

Отже, цифровізація зробила маркетинг більш системним та технологічним: лідерами стають компанії, які швидко поєднують якісні дані, гнучку оркестрацію каналів і коректне вимірювання та оцінку результатів.

Таблиця 1.

Інноваційні моделі взаємодії зі споживачами: цілі та метрики

Модель	Бізнес-ціль	Ключові метрики	Технології	Джерело
Zero-/First-party збір (value exchange)	Підвищити релевантність, LTV	Opt-in rate, LTV, повні профілі	Preference-центр, квізи, CRM/CDP	[2, 3]
Commerce/Retail Media	Інкрементальний продаж	ROAS, incr. sales, new-to-brand	RMN, clean-rooms	[6, 7]
Шопабл-відео / Live commerce	Конверсія й середній чек	View-to-cart, cart-to-buy, AOV	Live-платформа, інтерактивний плеєр	[8]
Conversational Commerce	Повторні покупки, сервіс 24/7	Open-rate, reply-rate, повторні замовлення	WhatsApp Business API, бот-платформа	[9, 10]
Privacy-safe вимірювання (MMM)	Оптимізація бюджету	ROI каналів, інкрементальність	MMM (Meridian), гео-тести, holdout	[11]

Ключовими моделями взаємодії зі споживачами у 2025–2026 pp. є:

- використання first- і zero-party даних;
- розвиток retail media;
- впровадження відео- та conversational commerce;
- перехід до privacy-safe аналітики.

Отже, коли споживач очікує отримати релевантну цінність, маркетингові системи мають бути готові надати її раніше, ніж він навіть встигне її сформулювати.

Список використаних джерел:

1. McKinsey & Company. *State of the Consumer 2025: When Disruption Becomes Permanent*. McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com>
2. Salesforce. *What is Zero-Party Data?* Salesforce Blog, 2024. URL: <https://www.salesforce.com>
3. Forrester Research. *Collecting Zero-Party Data From Customers*. Forrester Blog, 2024. URL: <https://www.forrester.com>
4. IBM Institute for Business Value. *Customer Experience Trends for 2025*. IBM Think, 2025. URL: <https://www.ibm.com>
5. Gartner. *Over a Quarter of Marketing Orgs Have Limited or No GenAI Adoption*. Gartner Newsroom, 2025. URL: <https://www.gartner.com>
6. eMarketer / Insider Intelligence. *US Retail Media Ad Spending 2025*. eMarketer, 2025. URL: <https://www.emarketer.com>

7. Nielsen. *The Future of Retail Media*. Nielsen Report, 2025. URL: <https://www.nielsen.com>
8. Marketing LTB. *Live Shopping Networks Statistics 2025*. Marketing LTB, 2025. URL: <https://marketingltb.com>
9. Infobip. *WhatsApp Statistics 2025*. Infobip Blog, 2025. URL: <https://www.infobip.com>
10. ElectroIQ. *Conversational Commerce Statistics 2025*. ElectroIQ, 2025. URL: <https://electroi.com>
11. Google Developers. *About Meridian: Open-Source MMM*. Google Developers Blog, 2025. URL: <https://developers.google.com>
12. DataReportal. *Digital 2025: Ukraine*. DataReportal, 2025. URL: <https://datareportal.com>

Носік Є.Р.,
здобувач вищої освіти,
Прокоф'єва К.С.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

DIGITAL-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація економіки змінила не лише технологічну базу бізнесу, а й саму логіку його взаємодії з аудиторією. Креативний сектор відчув ці зрушення гостріше за інших: продукт креативного підприємства – контент, візуальні наративи, медіа – функціонує переважно в онлайн-середовищі й конкурує за увагу споживача з мільйонами повідомлень щодня [10]. За таких умов digital-маркетинг перестає бути допоміжним каналом просування. Він перетворюється на центральний механізм управління розвитком підприємства, що оперує в креативних індустріях [4].

Попри широке застосування терміну «digital-маркетинг» в академічних і прикладних дослідженнях, єдиного підходу до його трактування поки не вироблено. Ф. Котлер розглядає digital-маркетинг передусім як побудову довгострокових відносин із клієнтами засобами цифрових каналів [2]. Д. Чаффі зосереджується на медійному аспекті – досягненні маркетингових цілей через цифрові медіа [7]. Д. Райан, натомість, підкреслює управлінську складову: контроль онлайн-присутності організації й роботу з даними для залучення аудиторії [9].

Українські дослідники акцентують дещо інші грані поняття. С. М. Ілляшенко тлумачить digital-маркетинг як сукупність інструментів формування попиту та зміцнення конкурентних позицій підприємства [1]. У Т. М. Литовченко це комплексна система управління маркетинговими комунікаціями в цифровому просторі [3]. О. В. Ромат наголошує на здатності цифрових каналів формувати бренд і стимулювати лояльність [5]. Попри розбіжності, ці підходи об'єднує спільне ядро: орієнтація на взаємодію зі споживачем, системне застосування цифрових технологій і прагнення до вимірюваних результатів.

Для креативного бізнесу digital-маркетинг набуває особливого значення, зумовленого природою самого продукту. Креативні індустрії оперують нематеріальними активами – ідеями, символами, культурними смислами [6]. Їхній продукт, на відміну від фізичного товару, не піддається стандартній товарній оцінці: споживач обирає його на основі емоційного відгуку, довіри до бренду та відчуття причетності до спільноти. Відтак digital-маркетинг у цьому секторі виконує подвійну функцію. З одного боку, він забезпечує охоплення цільової аудиторії й генерує трафік. З іншого – конструює ідентичність бренду, транслює цінності організації та формує емоційний зв'язок зі споживачем.

Особливу роль у digital-маркетингу креативних підприємств відіграє контент. На відміну від промислового сектору, де цифрові комунікації переважно інформують про характеристики товару, у креативному бізнесі контент сам є продуктом або його невід'ємною частиною. Публікація у соціальній мережі, відео на YouTube-каналі чи подкаст одночасно виконують функцію і маркетингового повідомлення, і творчого результату. Ця подвійна природа ускладнює розмежування між маркетинговою діяльністю та основним виробничим процесом. Водночас вона створює унікальну перевагу: кожна одиниця контенту працює і на залучення аудиторії, і на формування репутації бренду [8].

Цифрове середовище також надає підприємствам доступ до аналітики поведінки споживачів: які формати контенту генерують найвищу залученість, у який час аудиторія найактивніша, що саме привертає увагу. Для креативного бізнесу ці дані мають стратегічне значення, оскільки дозволяють адаптувати комунікацію під конкретні сегменти аудиторії без втрати авторського голосу [9].

Digital-маркетинг охоплює широкий набір інструментів і каналів: соціальні мережі, пошукову оптимізацію, контент-маркетинг, email-розсилки, таргетовану рекламу, мобільні застосунки. Водночас ефективність кожного з них безпосередньо залежить від того, наскільки обґрунтовано підприємство поєднує різні типи просування з урахуванням власних стратегічних цілей і специфіки аудиторії [8]. Ізольоване використання окремих каналів, як правило, дає

обмежений ефект. Натомість інтегрований підхід – коли контент, аналітика, комунікація та технології працюють як єдина система – забезпечує синергію й дозволяє досягати стратегічних показників діяльності.

В українському контексті ця закономірність проявляється особливо виразно. Медіа, дизайн-студії та культурні ініціативи здебільшого працюють з обмеженими бюджетами й невеликими командами, де маркетингові функції часто суміщаються. Саме тому для таких організацій критично важливою є не кількість задіяних каналів, а продуманість digital-стратегії, яка компенсує ресурсні обмеження за рахунок точного таргетування та роботи з лояльною спільнотою [4].

Цілі digital-маркетингу мають ієрархічну структуру і реалізуються послідовно. Базовий рівень пов'язаний із формуванням онлайн-присутності та інформуванням аудиторії про бренд. Проміжний – із зростанням залученості, зацікавленості й довіри з боку споживачів. Основний рівень спрямований на досягнення стратегічних бізнес-результатів: збільшення доходу, зміцнення ринкових позицій, підвищення вартості бренду [8]. Ця поетапність означає, що підприємство не здатне перескочити до кінцевих результатів, оминувши попередні етапи. Без стабільної онлайн-присутності неможливо сформувати довіру, а без довіри – конвертувати аудиторію в клієнтів.

Проведений аналіз наукових підходів до трактування digital-маркетингу дає підстави розглядати його як вид управлінської діяльності, спрямований на планування, реалізацію та контроль маркетингових комунікацій у цифровому середовищі з використанням онлайн-каналів, цифрових технологій та інтерактивних інструментів. Для суб'єктів креативного бізнесу ця діяльність виходить за межі традиційного просування: вона стає засобом конструювання бренду, трансляції цінностей і побудови спільноти навколо продукту. Ефективність digital-маркетингу при цьому визначається рівнем його інтеграції в загальну систему менеджменту організації та узгодженістю з корпоративною стратегією розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці прикладних моделей впровадження digital-маркетингу для конкретних суб'єктів креативного сектору з урахуванням галузевої специфіки, наявних ресурсів та особливостей цільової аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Ілляшенко С. М. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу* : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 320 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг-менеджмент. 15-те вид. Київ : Основи, 2018. 992 с.*

3. Литовченко Т. М. *Digital-маркетинг: теорія і практика : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2020. 256 с.
4. Ніжсейко К., Залєвський М. Роль цифровізації в стратегії відновлення економіки України. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 2 (53). С. 384–390.
5. Ромат О. В. *Маркетингові комунікації : підручник.* Київ : КНЕУ, 2019. 408 с.
6. Чухрай Н. В. *Креативні індустрії: економічний потенціал та напрями розвитку : монографія.* Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 312 с.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice.* 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 640 p.
8. *Digital Transformation in the Creative Economy.* Paris : OECD Publishing, 2020. 156 p.
9. Ryan D. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation.* 4th ed. London : Kogan Page, 2020. 304 p.
10. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. *Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons.* 2014. Vol. 57, № 6. P. 703–708.

Ovetska O.V.,

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Administration,*

Oveckiy S.O.,

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Petroleum Production,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

OFFSHORE OIL AND GAS PROJECT MANAGEMENT: TECHNICAL ASPECTS AND ENVIRONMENTAL RISKS

Project professionals today, according to Pierre Le Manh, PMI CEO [1], are answerable to a wider range of internal and external stakeholders than ever before. The overwhelming majority of professionals, who participated in research of PMI «Maximizing Project Success» [2], agree that it is necessary to think more strategically, focusing on project outcomes for company, community, and society.

In line with PMI's MORE concept [3], project professionals must adopt a proactive, flexible approach integrating risk management, stakeholder engagement, and innovative problem-solving to ensure long-term project viability and success.

Oil and gas projects have special characteristics [4] that need a different technique in project management. This «project driving philosophy» gives impetus to the project

manager to learn to work under changing circumstances, «as the nature of the project is to change».

According to the top manager of SLB [5], deepwater developments demand integrated delivery, by combining advanced technologies, real-time insights and strong local expertise, oil and gas companies “are well positioned to support safe and efficient offshore operations and accelerate progress toward first gas”.

However, a recent analysis by the Ocean Foundation [6] showed that working under high pressure, in aggressive seawater and at low temperatures poses enormous technical challenges that still need to be addressed (two-thirds of comparable offshore industrial projects end up costing 50% or more of their initial budget).

In addition, the planning and implementation of offshore oil and gas projects also involve numerous environmental threats and risks throughout the project's life cycle. In particular, Equinor's Rosebank project (\$3.8 billion investment) [7], has been suspended after regulators demanded new environmental approvals that account for the full carbon footprint of the oil and gas it would produce. This is the most striking example of how legal challenges and climate policy are changing the fate of offshore hydrocarbons.

The decommissioning of offshore oil and gas platforms is an integral part of the "Field Life Cycle", typically resulting in multi-billion dollar sunk costs. Therefore, in order to make effective decisions regarding a specific oil and gas project and the further development of the project portfolio, a combination of modern technical knowledge is required, in particular regarding decommissioning Subsea Infrastructure (scope of subsea activities, decommissioning pipelines, removal of pipelines and umbilicals, removal of subsea components); FPSO decommissioning; onshore disposal/recycling and closeout, etc., as well as the application of modern risk management methods, in particular to reduce the identified risks of alternative project options at the disposal stage (re-use/alternative use including artificial reefs, removal options for platforms and subsea, etc.).

References:

1 Pierre Le Manh (2022). *The Top 10 Project Management Skills You Need in Your Toolbelt*. Project Management Institute: website. URL: <https://www.pmi.org/blog/top-project-management-skills-you-need>.

2 Maximizing Project Success: Elevating the impact of the Project Profession. *Elevating the impact on our world* (2025). Project Management Institute: website. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/project-success>.

3 Megaprojects: Challenges, Opportunities, and the Role of the Project Profession. (2025). Project Management Institute: website. URL: <https://surl.lu/ejctrz>

4 El-Reedy, M. (2016). *Project Management in the Oil and Gas Industry* (1st ed.). Wiley. Retrieved from <https://surl.lu/hgfxxt>.

5 *Awarded Multiple Offshore Drilling Contracts by Mubadala Energy for Tangkulo Deepwater Development in Indonesia* (2026). SLB: website. URL: <https://www.slb.com/newsroom/press-release/2026/pr-2026-0212-mubadala>

6 *Deep sea mining isn't worth the risk, Report*. (2024). The Ocean Foundation: website. URL: <https://surl.li/axracy>

7 Natalia Katona (2025). *Britain's Biggest Untapped Oilfield Put on Hold as Climate Rules Bite*. Oilprice.com: website. URL: <https://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/Britains-Biggest-Untapped-Oilfield-Put-on-Hold-as-Climate-Rules-Bite.html>

Овсянюк-Бердадіна О. Ф.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет

ІНСТРУМЕНТИ ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЗАСАДАХ БРЕНД-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Сьогодні бренд перестав бути лише маркетинговим атрибутом, оскільки трансформувався у стратегічний актив, що пріоритетно визначає вектор розвитку організації. Саме тому прагматики набуває бренд-орієнтований підхід до процесного менеджменту при якому бізнес-процеси вибудовуються не лише навколо досягнення економічної ефективності, а й навколо цінностей та ринкового позиціонування бренду.

Процесний менеджмент націлений на оптимізацію діяльності організації через вдосконалення окремих елементів бізнес-процесів. При цьому в межах бренд-орієнтованої парадигми його завдання розширюється за наступною логікою: процеси мають не тільки функціонувати, але й відтворювати бренд у кожній точці контакту з цільовою аудиторією загалом чи окремим клієнтом зокрема.

Таким чином, секрет успіху організації полягає не в більших бюджетах, а в тому, як саме бізнес взаємодіє з ринком і партнерами. Один із найефективніших сучасних підходів процесного менеджменту є крос-маркетинг, за яким коли бренди об'єднують креативну компоненту, ресурси, цільову аудиторію, створюючи спільні вигідні пропозиції.

За допомогою крос-маркетингу дві або більше організацій домовляються про спільний продукт чи рекламну кампанію, тим самим розширюючи ринок. Дуалізм спільної цінності полягає у тому, що організації поділяють спільні

витрати на охоплення ринку, а клієнти при цьому одержують додаткову цінність при придбанні товарів, робіт чи послуг.

Крос-маркетингові інструменти процесного менеджменту дозволяють посилити репутацію, розширити цільову аудиторію, сформувати новий клієнтський досвід, який кожен із брендів окремо взятої організації не міг би забезпечити. Наприклад, салон краси пропонує знижку на стоматологічні послуги, а стоматологічна клініка - на косметичні процедури. У результаті цього дентал клініка отримує нових відвідувачів, салон краси - додаткових клієнтів, а клієнти - знижки.

Часто крос-маркетинг реалізується через взаємне просування шляхом обміну базами клієнтів, об'єднання продуктів у спільні пакети або проведення спільних акційних програм. Головною умовою досягнення ефективності є спільна цільова аудиторія клієнтів. Основними інструментами крос-маркетингу є класичне партнерство між брендами, медійні колаборації через спільні статті чи ефіри, спільні промоакції в точках продажу.

Беззаперечними перевагами крос-маркетингу для організацій є розширення аудиторії шляхом доступу до нових клієнтів котрі вже довіряють партнерам, оптимізація витрат за умови проведення спільних заходів просування на ринку. Суттєвою перевагою є і те, що співпраця з відомим брендом автоматично підвищує рівень довіри до іншої організації.

Як правило спільні проєкти допомагають організації вийти за рамки звичних ринкових сценаріїв розвитку й підтримки діяльності й знайти нові креативні ідеї.

На сьогодні практикою діяльності сучасних організацій напрацьовано наступний перелік процесних інструментів для реалізації крос-маркетингу:

- соціальні мережі через проведення спільних конкурсів, використання хештегів, спільних Reels;
- Email-розсилки задля поширення спільних пропозицій;
- CRM-системи шляхом формування спільної бази клієнтів, відстеження реальної конверсії,
- аналітика та трекінгові посилення, що допомагають оцінювати трафік, який забезпечує кожен партнер зокрема.

Потенційними ризиками використання процесних інструментів для реалізації крос-маркетингу є різниця у цілях різних організацій, що вступають у колаборацію, невідповідність цільової аудиторії партнерів, репутаційні ризики у випадку недоброчесного партнера. Таким чином, прозорі домовленості з партнерами, чітко означені терміни, формат взаємодії та юридичні аспекти є ключовими запобіжниками нівелювання вищевказаних ризиків.

Враховуючи викладене вище, задля успішного провадження крос-маркетинг в організації необхідно визначити спільну ціль колаборації, обрати партнера з аналогічною цільовою аудиторією, зреалізувати промо або тестову рекламну кампанію, здійснювати моніторинг результатів.

Таким чином, бренд-орієнтований процесний менеджмент є інтегративною концепцією, що удосконалює побудову бізнес процесів, що забезпечують послідовність реалізації бренду. Така синергія дозволяє організаціям формувати довгострокову цінність, зміцнювати ринкові позиції та створювати унікальний клієнтський досвід, який стає головною детермінантою успішного розвитку в умовах сучасного динамічного середовища.

Олійник Д.І.,

*доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу секторальної економіки,
Національний інститут стратегічних досліджень*

Кошкарів С.А.,

*кандидат економічних наук, доцент,
викладач економічних і комп'ютерних дисциплін,
Чернівецький кооперативний фаховий коледж економіки і права*

Ніжний Д.А.,

*здобувач вищої освіти,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

КРИПТОЕКОНОМІКА ЯК ЕКОНОМІЧНА ПАРАДИГМА ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ФІНАНСУВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

Згідно рейтингу світового впровадження криптовалют (Global Crypto Adoption Index 2025), представленого аналітиками Chainalysis, Україна у 2025 році посідала 8 місце у світі за рівнем прийняття криптовалют та стала першою країною за активністю криптоактивів за чисельністю населення [1]. Крім того, Україна посідала четверте місце у глобальному рейтингу держав за кількістю біткоїнів (bitcoin, BTC) з резервом 46 300 BTC, що становить приблизно 4,6 млрд дол. США після США - 326 500 BTC (28 млрд. дол. США), Китаю з показником у 190 000 BTC (16,6 млрд дол. США) та Великої Британії - 61 000 BTC (5,4 млрд дол. США) [2]. Таким чином, криптовалюта стає важливим елементом фінансової системи України, що формує новий рівень фінансової інфраструктури Інтернету вартості (Internet of Value) і, в певній мірі, забезпечує фінансову інклюзію та інвестиційні можливості під час повномасштабної війни та пост-воєнного відновлення держави.

Концепції нового, децентралізованого та імерсивного Інтернету вартості такі, як Web3 та метавсесвіт (Metaverse), створюють передумови переходу до децентралізованої, токенизованої та глобально інтегрованої фінансової системи з формуванням реальних активів (Real-World Assets, RWA) у криптовалюті та розвитку технології розподіленого реєстру (Distributed Ledger Technology, DLT). Власне, технологічна основа децентралізованої, розподіленої цифрової книги (distributed ledger), що надійно зберігає дані у вигляді ланцюжка блоків на блокчейні (Web3) забезпечує контроль користувачів за власністю та даними, а метавсесвіт використовує Web3 для створення відкритих, цифрових світів і ведення економічної діяльності.

Цьому сприяють інноваційні фінансові інструменти, які швидко розвиваються в цифровій політиці, такі як фінтех (FinTech) на основі штучного інтелекту (ШІ), блокчейн та децентралізовані фінанси (DeFi) і прискорюють мобілізацію капіталу й автоматизують дотримання нормативних вимог. Ці інструменти дозволяють впроваджувати цифрову політику за допомогою смарт-контрактів, цифрових токенів та регуляторних технологій (RegTech), сприяючи фінансовій інклюзії.

Україна входить до групи країн із найвищим рівнем прийняття цифрових активів, що створює передумови для переходу від моделі «фінансування на основі рахунку» до нової фінансової інфраструктури глобальної економіки на основі токенів та фінансової інтеграції з ЄС. Для України це не лише технологічний виклик, а й стратегічна можливість сформувати нову модель фінансування повномасштабної війни та пост-воєнної відбудови і інтеграції до європейського фінансового простору. В ЄС нині формується гібридна фінансова система, де правовою основою слугує єдине регулювання для криптоактивів і стейблкоїнів. Регламент щодо ринків криптоактивів (Markets in Crypto-Assets Regulation, MiCA) запроваджує комплексні заходи безпеки та відповідності для постачальників криптопослуг (CASP) та емітентів у європейських країнах [3]. Ключовим інструментом для торгівлі токенизованими цінними паперами в регламенті розглядається впровадження пілотного проєкту розподіленого реєстру ЄС (DLT Pilot Regime), який дозволяє ринковим інфраструктурам торгувати та здійснювати розрахунки фінансовими інструментами за допомогою технології DLT [4].

Крім того, з 2025 році в європейській системі впроваджується ініціатива Арріа, спрямована на формування європейської токенизованої фінансової екосистеми, яка поєднує криптовалюту та реальні платежі [5]. Таким чином, європейська система прагне забезпечити ефективність реалізації грошово-кредитної політики і підвищення ролі грошей центрального банку як опори європейської грошової системи. Так, наприкінці 2025 року Рада ЄС підтримала

запуск цифрової валюти центрального банку (CBDC) з метою підвищення безпеки та стійкості цифрового євро та посилення ролі готівки для політичного об'єднання 27 країн [6]. Європейський центральний банк (ЄЦБ), інтегруючи технології DLT та блокчейн у свою фінансову інфраструктуру, ініціював запуск цифрового євро до кінця 2029 року. Ключові ініціативи включають прийняття цінних паперів на основі DLT як застави, розробку «Arria» для токенизованих оптових розрахунків до 2026 року та дослідження публічних блокчейнів, таких як Ethereum або Solana, для підвищення їх ефективності.

За допомогою Arria Євросистема прагне використовувати унікальні можливості DLT та токенизації для сприяння розвитку гармонізованого та ефективного європейського фінансового ринку та забезпечення безперебійного функціонування платіжних систем і фінансової стабільності. Дорожня карта Arria, опублікована в березні 2026 року, визначає, як ініціатива формуватиме розвиток європейської токенизованої фінансової екосистеми до 2028 року [7]. Власне завдання, яке стоїть перед Arria, полягає у дослідженні різних конфігурацій мереж та підготовці висновків щодо DLT, які могли б слугувати базовою інфраструктурою для оптових фінансових послуг.

Таким чином, в ЄС створюється гібридна інфраструктура інституційного рівня, що забезпечує високу безпеку, надійність та масштабованість, яка дозволяє зберігати критичні дані локально, а обчислювальні потужності масштабувати в хмарі. Еталоном впровадження цієї системи є нині законодавство Швейцарії, яке регламентує правову визначеність та побудову високоякісної інфраструктури для токенизації RWA, в якій токенизовані цінні папери визначені як повноцінні цінні папери [8]. Такі проєкти, як Ondo Finance, розробляють платформи, активи та інфраструктуру інституційного рівня для переведення фінансових ринків у блокчейн та токенизацію активів [9]. Функціональними елементами проєкту є токенизовані облігації (державні та корпоративні), фонди грошового ринку, токенизовані депозити банків, цифрові біржі, sandbox-інфраструктури та пілотні проєкти CBDC. Корпоративна біржа в Швейцарії (SIX Digital Exchange, SDX) є першою у світі повністю регульованою інфраструктурою цифрового фінансового ринку, яка пропонує випуск, розрахунки, обслуговування та зберігання цифрових цінних паперів [10]. В Німеччині закон про електронні цінні папери легалізує випуск цифрових, безпаперових облігацій та цінних паперів, включаючи ті, що базуються на технології блокчейн [11]. Законодавство Норвегії імплементує директиви ЄС, такі як MiFID II/MiFIR щодо регулювання інвестиційних послуг, інсайдерської торгівлі, пропозицій стосовно поглинання та обов'язкових вимог до розкриття інформації [12]. Банк Франції та Центральний банк Люксембургу (BCL) опублікували результати успішного проєкту Venus, що демонструють

використання технологій DLT для випуску та розрахунків за цифровими облігаціям, а також поточні випробування Євросистеми, що досліджують сумісність CBDC для транскордонних платежів [13].

На конференція з цифрових активів «CFC St.Moritz», яка проходила 23 вересня 2025 р. в Швейцарії [14], розглядалось питання про закріплення блокчейну як майбутнього світової фінансової інфраструктури, який технічно, юридично й нормативно готовий до ролі основного каналу токенизації активів за стандартами MiCA та ISO 20022 [15]. Серед нових проєктів з розширення сфери можливого використання криптовалют розглядається «Algorand», який формується на основі технології блокчейн інституційного рівня, здатним обслуговувати світовий ринок у новій економіці Web3 за допомогою технологій, які відрізняються від традиційних криптовалютних вирішень. Algorand також дозволяє користувачам створювати смарт-контракти (програмні угоди для побудови децентралізованих застосунків) і токени, які можуть представляти як нові, так і наявні активи, що відображає роль біткойна як фундаментального цифрового активу для побудови сталого майбутнього.

Така офіційна стратегія розвитку нової фінансової інфраструктури ЄС обумовлює потребу у пришвидшенні прийняття вітчизняного законодавства щодо криптоактивів і запуску вітчизняними банками криптосервісів та зберігання цифрових активів, де технології DLT стають інфраструктурою для банків, бірж, платіжних систем і ринків капіталу. Під час повномасштабної війни Україні доцільно імплементувати європейське законодавство про віртуальні активи та визначити правовий статус токенизованих активів стосовно облігацій, фондів та об'єктів нерухомості. Токенизація дозволить пришвидшити залучення капіталу глобальних інвесторів до формування фондів відбудови зруйнованої інфраструктури, зокрема, енергетичної інфраструктури, об'єктів нерухомості тощо із поділом на блоки (токени) із зміщенням фокусу державної політики на підтримку обороноздатності щодо випуску військових облігацій (tokenized war bonds). Україна має унікальні можливості адаптуватися до нової фінансової архітектури і виступити одним з пілотних проєктів її практичного впровадження через токенизацію державних активів, військових облігацій та інфраструктурних проєктів

Список використаних джерел:

1. *The 2025 Global Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption.* URL: <https://surl.li/frvbqi>
2. *Україна посіла четверте місце у глобальному рейтингу держав за кількістю bitcoin-резервів.* URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/12/08/163868858/>

3. List of grandfathering periods decided by Member States under Article 143 of Regulation (EU) 2023/1114 Markets in Crypto-Assets Regulation (MiCA). URL: <https://surl.lu/dtwspg>
4. Regulation (EU) 2022/858 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2022 on a pilot regime for market infrastructures based on distributed ledger technology, and amending Regulations (EU) No 600/2014 and (EU) No 909/2014 and Directive 2014/65/EU (Text with EEA relevance). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/858/oj/eng>
5. Appia. URL: <https://www.ecb.europa.eu/paym/dlt/appia/html/index.en.html>
6. Single currency: Council agrees position on the digital euro and on strengthening the role of cash. URL: <https://surl.li/pnmvha>
7. Eurosystem Unveils Appia Roadmap for Europe's Tokenised Finance. URL: <https://surl.li/rcxxiv>
8. RWA Tokenization Switzerland: DLT Act Overview. URL: <https://www.rwa.io/post/rwa-tokenization-switzerland-dlt-act-overview>
9. Welcome to the Open Economy. URL: <https://ondo.finance/>
10. The World's Leading Financial Market Infrastructure for Digital Assets. URL: <https://www.sdx.com/>
11. Gesetz über elektronische Wertpapiere. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/ewpg/>
12. Act on Securities Trading (Securities Trading Act). URL: <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2007-06-29-75>
13. Banque de France and Banque centrale du Luxembourg publish results of Project Venus. URL: <https://surli.cc/zwzxtf>
14. CfC St. Moritz Partners with Signum Bank to Establish Bitcoin Reserve. URL: <https://surl.li/wcdnvw>
15. A single standardisation approach (methodology, process, repository) to be used by all financial standards initiatives. URL: <https://www.iso20022.org/>

Parfonov O.S.

PhD Student, Department of Industrial Marketing
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

M2M MARKETING IN THE CONSUMER MARKET. THE TECHNOLOGICAL ASPECT

The paradigm of M2M marketing implies a fundamental transformation of the economic relations system in the market. In this configuration, the human consumer is no longer the direct initiator of every market action, since part of the decision-making

function is delegated to an intelligent device or software agent acting within predefined parameters. Accordingly, subjective motives are replaced by a formalized utility function, while human goals and objectives are translated into measurable criteria, rules, and optimization algorithms. Such a shift forms a qualitatively new model of exchange in which the technological aspect is not an auxiliary condition but a constitutive element of the market mechanism itself. In the consumer market, this means that demand generation, product selection, transaction initiation, and post-purchase adjustment may increasingly be performed by connected devices capable of autonomous interaction with digital sellers and service systems.

The functioning of this system may be analysed through several interconnected technological levels. At the executive device level, market participation begins with the consumer-side device that detects needs, records behavioural or environmental parameters, and initiates action in accordance with embedded logic. This level includes smart household appliances, wearables, connected vehicles, voice assistants, and other digital objects capable not only of sensing and monitoring, but also of executing purchase-related decisions. At the infrastructure level, autonomous exchange requires a stable communication environment that connects devices, platforms, and sellers. This includes local and mobile networks with Internet access, device identification, secure data transmission, connectivity technologies and application-layer protocols such as Wi-Fi, Bluetooth, Zigbee, MQTT, CoAP, and HTTP. It also includes payment and acquiring infrastructure, gateways, cloud access, encryption, and interoperability mechanisms that ensure reliable automatic transactions between the electronic buyer and the electronic seller. At the platform level, the core function is the orchestration of exchange. Digital platforms integrate devices, merchants, catalogues, pricing rules, subscription models, recommendation logic, and payment services into a unified environment in which machine-initiated transactions can be executed at scale. Finally, at the analytical level, data are transformed into marketing intelligence. Here, predictive models, behavioural profiling, context analysis, and demand forecasting allow the system to anticipate needs, personalize offers, optimize replenishment cycles, and continuously adjust decision rules. Therefore, predictive marketing should be regarded as one of the key functions of the analytical level, since it enables the transition from reactive servicing of device requests to proactive management of machine-mediated consumer demand. In sum, the development of M2M marketing in consumer markets depends on the maturity and coordinated interaction of these four levels, which together create the technological foundation for a new system of economic relations.

An illustrative example is the smart refrigerator scenario developed by Samsung. In 2025, Samsung introduced the Bespoke AI Refrigerator line with AI Vision Inside, AI Home, and SmartThings integration, enabling the system to monitor selected food

items, update shopping lists, and generate replenishment recommendations [2]. At the executive device level, the refrigerator records the presence or removal of products by means of cameras and sensors. At the infrastructure level, these data are transmitted through the home network to the digital environment in which device connectivity is maintained. At the platform level, SmartThings ecosystem integrates device data with service functions and user interfaces. At the analytical level, the system processes stock changes, product categories, and user behaviour patterns in order to generate a recommendation for replenishment. The next stage involves integration with a partner grocery-ordering service. In the US Samsung officially announced cooperation with Instacart, allowing AI Vision Inside data to support a more convenient grocery-shopping scenario on compatible refrigerators [3]. In this case, the marketing action lies not in conventional advertising but in timely need detection, personalized offer formation, and the reduction of the path to purchase. At the same time, it should be noted that current solutions of this kind mainly initiate and support purchasing rather than execute a fully autonomous order without user involvement yet.

A second example concerns a consumer visiting a store equipped with M2M devices. If a customer enters the retail space with a smartphone on which the retailer's application is installed and the required permissions are granted, the system may detect the person's presence through geofencing or a Bluetooth Low Energy beacon. Apple documentation explicitly states that Core Location can determine a device's position relative to an iBeacon and that beacon region monitoring is used to detect entry into and exit from a defined zone [1]. At the executive device level, the smartphone becomes the primary interaction point through which presence and identity signals are captured. At the infrastructure level, these signals are transmitted through the store's wireless environment and linked to internal communication systems. At the platform level, the retailer's system matches the application identifier with the customer profile, purchase history, loyalty programme, and current campaign settings. At the analytical level, these data are combined with contextual parameters to produce a specific marketing action, such as a push notification, a personalized discount, a product reminder, navigation to a shelf, or tailored advertising on an in-store digital display. According to McKinsey, IoT-enabled personalized promotions in retail may be delivered through a mobile application, in-store interaction, or electronic displays, and such scenarios rely on combining location data, customer profile information, and the current purchase context [4].

In conclusion, M2M marketing in the consumer market should be understood as an outcome of the integration between technological infrastructure and marketing logic. In the near future, the further development of M2M technologies in consumer markets will create the conditions for a substantially higher degree of marketing automation. As end devices, digital platforms, communication infrastructure, and

analytical systems become more integrated, an increasing share of marketing functions will be delegated to agentic AI and algorithmic decision-making systems. This shift opens the way from partially automated support of purchasing behaviour to the autonomous identification of needs, offers selection, and initiation of transactions within predefined utility parameters. Consequently, M2M marketing may evolve into a model in which market exchange is increasingly coordinated not by direct human choice, but by intelligent technological agents acting on behalf of the consumer.

Reference:

1. *Core Location. Apple Developer Documentation. Obtain the geographic location and orientation of a device. URL: <https://surl.li/vmocyyv>.*
2. *Samsung Newsroom U.S. Samsung 2025 Bespoke AI Appliances Now Available to Reserve. 26.02.2025. URL: <https://surl.li/etzfzg>*
3. *Samsung Newsroom U.S. Samsung Joins Forces With Instacart To Enhance Kitchen Experiences Through Hallmark Innovation. 01.02.2025. URL: <https://surl.li/wvtjbx>*
4. *Chui M., Collins M., Patel M. The Internet of Things: Catching up to an accelerating opportunity. Mckinsey. 2021. URL: <https://surl.li/xcmkyj>*

Писаренко Н.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу,

Шишов М.Ю.,

здобувач вищої освіти,
Академія праці, соціальних відносин та туризму

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИНКІВ ЗБУТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Диверсифікація ринків збуту в сучасних умовах господарювання набуває статусу ключового інструменту забезпечення адаптивності підприємств до зовнішніх шоків і кризових викликів. Зростання турбулентності глобального економічного середовища, посилення конкуренції, геополітичні ризики та нестабільність логістичних ланцюгів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління ринковою діяльністю. У цьому контексті маркетинг виступає як стратегічна функція, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з динамічними умовами зовнішнього середовища.

Диверсифікація ринків збуту розглядається як процес розширення географічної та/або сегментної структури реалізації продукції з метою зниження

залежності від окремих ринків і підвищення стійкості до ризиків [1]. У межах маркетингового підходу вона передбачає систематичний пошук нових ринкових можливостей, адаптацію пропозиції до специфіки цільових сегментів та формування ефективних каналів комунікації з новими споживачами.

Кризові виклики, що проявляються у вигляді економічних спадів, порушень торговельних зв'язків або змін у споживчій поведінці, безпосередньо впливають на структуру попиту та доступність ринків [2]. У таких умовах підприємства, які функціонують у межах обмеженої ринкової бази, зазнають суттєвих втрат. Натомість диверсифікація дозволяє розподілити ризики між різними ринками, компенсуючи спад на одних ринках зростанням на інших.

Маркетингова адаптація в процесі диверсифікації передбачає трансформацію ключових елементів маркетингового комплексу. Зокрема, підприємства змушені враховувати культурні, економічні та регуляторні особливості нових ринків, що обумовлює необхідність модифікації продукту, адаптації цінової політики, вибору ефективних каналів збуту та розробки відповідних комунікаційних стратегій.

Систематизацію основних напрямів маркетингової адаптації підприємств у процесі диверсифікації ринків збуту наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

**Маркетингові інструменти адаптації підприємств у процесі
диверсифікації ринків збуту**

Елемент маркетингового комплексу	Характер адаптації	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Товар	Врахування вимог нових ринків	Модифікація продукту, адаптація упаковки, сертифікація	Підвищення відповідності ринковим стандартам
Ціна	Відмінності у платоспроможності та витратах	Диференційоване ціноутворення, локалізація цінових стратегій	Забезпечення конкурентоспроможності
Розподіл	Особливості каналів збуту	Формування нових каналів, партнерства, використання цифрових платформ	Розширення доступу до споживачів
Просування	Культурні та комунікаційні відмінності	Локалізація реклами, цифровий маркетинг, бренд-адаптація	Підвищення ефективності комунікації
Відносини з клієнтами	Необхідність формування довіри	CRM-системи, персоналізація взаємодії	Зростання лояльності споживачів

Джерело: сформовано авторами

Як видно з таблиці 1, диверсифікація ринків збуту вимагає комплексної трансформації маркетингової діяльності підприємства. Кожен елемент маркетингового комплексу підлягає адаптації відповідно до специфіки нових ринків, що забезпечує підвищення ефективності виходу на них. Особливу роль відіграє гнучкість маркетингових рішень, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та мінімізувати ризики невідповідності пропозиції вимогам споживачів.

Аналіз представлених у таблиці підходів свідчить, що найбільш критичними є інструменти, пов'язані з адаптацією продукту та каналів збуту, оскільки саме вони визначають фізичну та економічну доступність товару для споживача. Водночас ефективність диверсифікації значною мірою залежить від якості комунікаційної політики, яка формує сприйняття бренду на нових ринках. У цьому контексті цифровий маркетинг набуває особливого значення як інструмент швидкого входження на нові ринки з мінімальними витратами.

Крім того, важливим аспектом є інтеграція маркетингової стратегії з іншими функціональними підсистемами підприємства, зокрема логістикою та фінансами. Така інтеграція забезпечує узгодженість рішень щодо вибору ринків, способів їх освоєння та ресурсного забезпечення відповідних процесів. У результаті формується цілісна система управління адаптацією підприємства до кризових умов [3].

Отже, диверсифікація ринків збуту виступає ефективним інструментом маркетингової адаптації підприємств, що дозволяє знизити залежність від окремих ринків, підвищити стійкість до зовнішніх шоків та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Реалізація цього підходу потребує системного використання маркетингових інструментів, орієнтованих на гнучкість, інноваційність та глибоке розуміння специфіки цільових ринків.

Список використаних джерел:

1. Dzhereleyko, Svitlana, Pysarenko, Nadiia, Poltinina, Olga, Nesterenko, Olena, Kolomiiets, Viktoriia. *Digital Economy and Its Effect on Financial Market Structures: Analyzing Key Trends and Future Opportunities. International Journal of Accounting and Economics Studies*, 2025. 12(4), 747-759. DOI: <https://doi.org/10.14419/9gya2n94>
2. Писаренко Н. В., Чорнодід І. С., Ярмоленко Ю. О., Буткевич О. В., Базарна О. В. Трансформація світового економічного порядку під впливом регіоналізації, інфраструктурних викликів товарного ринку та економічного лідерства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №18. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18002374>

3. Писаренко Н. В., Базарна О. В., Даниленко Є. С. Інтеграція нейромаркетингових технологій у формування інноваційної товарної політики підприємств електронної комерції. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління, 2025. 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-01-01>

Попова Н. В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,

Сокол О. І.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Цифрова трансформація економіки та бізнесу, можливості, які надають великі данні, формують умови для переходу до інтелектуальних моделей управління. Саме штучний інтелект (ШІ) на сьогодні є основним драйвером, який забезпечує можливості трансформації системи управління підприємством та забезпечує перехід від прийняття рішень на основі інтуїтивно-експертного методу до дано-орієнтованого. Штучний інтелект все більше інтегрується в управлінські процеси, в тому числі аналітику, прогнозування, підтримку прийняття управлінських рішень.

Сучасні наукові дослідження розглядають штучний інтелект як інструмент, за допомогою якого формується нова парадигма управління AI-driven management, який поєднує інновації, створення знань та сталий розвиток. Ця парадигма заснована на інноваціях та сприяє сталому розвитку підприємства. Вона базується на таких підходах: управління на основі Big Data; управління на основі знань; управління на основі ресурсів; адаптивне управління. Таким чином, ШІ підсилює класичні управлінські підходи за рахунок предиктивної аналітики, сценарного моделювання та адаптивних механізмів управління.

Штучний інтелект охоплює різні рівні управління, в тому числі стратегічний, тактичний та операційний. На стратегічному рівні управління штучний інтелект на основі аналізу великих даних допомагає сформувати сценарії розвитку підприємства та прийняти найбільш оптимальні управлінські рішення. На тактичному рівні ШІ надає можливості проводити HR-аналітику, управляти ризиками, аналізувати витрати тощо. На операційному рівні ШІ

дозволяє автоматизувати процеси та підвищити їх ефективність, оптимізувати використання ресурсів тощо.

Таким чином, штучний інтелект підвищує швидкість та якість прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, формує нові конкурентні переваги та розвиває гнучкі методи управління.

Впровадження штучного інтелекту в систему управління підприємством стикається з певними труднощами, які пов'язані з залежністю від якості великих даних, дефіцитом цифрових компетентностей персоналу, кібербезпекою, а також опором щодо організаційних змін. Тому для ефективного впровадження ШІ потрібна поетапна модель, яка включатиме такі складові:

- оцінка цифрової зрілості підприємства;
- формування стратегії впровадження ШІ;
- розвиток інфраструктури даних;
- інтеграція ШІ в бізнес-процеси;
- моніторинг та оцінка ефективності використання ШІ.

Впровадження штучного інтелекту повинно спиратися на культуру управління, авторитетних лідерів та підвищення компетентностей персоналу.

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що основними напрямками досліджень у сфері поєднання ШІ та управління є інтеграція ШІ та стратегічного менеджменту, оцінка ефективності управлінських рішень на основі ШІ, взаємодія людини і ШІ, міждисциплінарні напрямки досліджень [1-4].

Таким чином, впровадження штучного інтелекту є ключовим чинником трансформації систем управління підприємствами, що підвищує ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємств. Ефективність застосування штучного інтелекту залежить від здатності підприємства інтегрувати технологічні рішення з людським капіталом.

Список використаних джерел

1. Bevilacqua, S., Masárová, J., & Perotti, F. A. (2025). Enhancing top managers' leadership with artificial intelligence: insights from a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00836-7>
2. Koştı, G., & Kayadibi, İ. (2025). A bibliometric analysis of artificial intelligence and machine learning applications for human resource management. *Future Business Journal*, 11, 179. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00602-x>
3. Büber, H., & Seven, E. (2025). Strategic decision-making in the AI era: An integrated approach. *International Journal of Management and Administration*, 9(17), 67–97. <https://doi.org/10.29064/ijma.1637935>

4. Kumar, U. V. S., & Kumar, K. S. (2025). Integrating artificial intelligence into management information systems. *International Journal of Research in Management*. <https://www.doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1m.396>

Прилипко Н.Р.,
здобувач вищої освіти,
Гуменна О.В.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

AGILE ЯК НОВІТНЯ ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Операційний менеджмент як управлінська дисципліна пройшов тривалий еволюційний шлях від класичних принципів наукового управління Ф. Тейлора і масового виробництва Г. Форда до концепцій «Ощадливого виробництва» (Lean) та Загального управління якістю (TQM). Однак у XXI столітті умови функціонування бізнесу – висока волатильність ринків, технологічні розриви, глобальна конкуренція та непередбачуваність попиту – зумовили потребу в принципово новій парадигмі операційного управління. Такою парадигмою стає Agile-підхід, що виходить за межі програмного забезпечення і поширюється на всю операційну діяльність підприємства.

Поняття «парадигма» у контексті управлінської науки означає систему базових принципів, моделей і методів, що визначають спосіб осмислення та вирішення управлінських проблем у певний історичний період [1]. Agile як парадигма операційного менеджменту ґрунтується на чотирьох ключових цінностях Agile-маніфесту, які в операційному вимірі трансформуються таким чином: перевага адаптивних процесів над жорсткими планами; орієнтація на цінність для клієнта, а не на виконання регламентів; міжфункціональна співпраця замість ієрархічного контролю; швидкий відгук на зміни замість слідування вихідному плану [2].

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити три рівні прояву agile як парадигми операційного менеджменту. На стратегічному рівні agile проявляється у формуванні організаційної гнучкості (organizational agility) – здатності підприємства системно перебудовувати операційну конфігурацію у відповідь на зміни зовнішнього середовища. К. Ворлі та Е. Лолер визначають організаційну гнучкість як стратегічну компетенцію, що забезпечує сталу конкурентоспроможність в умовах нестабільності [3]. На тактичному рівні agile

реалізується через конкретні фреймворки: Scrum – для управління ітеративними операційними циклами; Kanban – для оптимізації потоків створення цінності; SAFe (Scaled Agile Framework) – для масштабування гнучких практик на рівні великих підприємств. На операційному (командному) рівні agile проявляється у самоорганізованих крос-функціональних командах, що несуть колективну відповідальність за результат.

Принципова відмінність agile-парадигми від попередніх підходів полягає у зміщенні фокусу з оптимізації окремих функцій до оптимізації наскрізного потоку цінності для кінцевого споживача. С. Деннінг, аналізуючи трансформацію провідних компаній, наголошує, що agile-організації досягають вищих показників ринкової капіталізації та інноваційності саме завдяки переорієнтації операційних процесів на безперервне створення споживчої цінності [4]. Практична реалізація цього принципу у вітчизняному бізнесі потребує адаптації agile-фреймворків до специфіки галузі та правового середовища.

Зіставлення ключових характеристик традиційної та agile-парадигми операційного менеджменту наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та agile-парадигми операційного менеджменту

Параметр	Традиційна парадигма	Agile-парадигма
Планування	Жорстке, довгострокове	Адаптивне, ітеративне (спринти)
Організаційна структура	Функціональна ієрархія	Крос-функціональні самоорганізовані команди
Фокус ефективності	Завантаженість ресурсів	Потік цінності для клієнта
Реакція на зміни	Опір, формальні процедури змін	Гнучка адаптація, безперервне вдосконалення
Показники успіху	Виконання плану, KPI функцій	Cycle time, customer satisfaction, throughput

Впровадження agile в операційний менеджмент передбачає системну зміну за кількома вимірами. По-перше, трансформацію організаційної структури: від функціональних ієрархій до мережі самоорганізованих крос-функціональних команд із розподіленою відповідальністю. По-друге, переосмислення планування: від жорстких річних планів до адаптивних дорожніх карт з регулярними точками перегляду (квартальне планування, методологія OKR). По-третє, зміну системи вимірювання ефективності: від показників завантаженості ресурсів до метрик потоку (throughput, cycle time, lead time) та споживчої цінності. PMI та Agile Alliance у «Посібнику з agile-практик» підкреслюють, що

саме перехід від вимірювання виходів (outputs) до вимірювання результатів (outcomes) є ключовою ознакою зрілої agile-організації [5].

Разом із тим у науковій літературі системно фіксуються бар'єри впровадження agile. За результатами емпіричного дослідження у виробничій галузі С. Сілва та ін. виявили три ключові групи перешкод: організаційний опір змінам з боку менеджменту середньої ланки (обумовлений загрозою втрати повноважень), структурно-культурні обмеження (укорінені ієрархії та жорстко регламентовані процеси), а також недостатній рівень цифрової зрілості підприємств як необхідної інфраструктурної передумови [6]. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, що інтегрує організаційні, технологічні та культурні перетворення, і є предметом окремого прикладного дослідження в межах дипломної роботи.

Отже, agile є не черговим управлінським трендом, а концептуальним зрушенням у розумінні природи операційного менеджменту в умовах високої невизначеності та змін. Нова парадигма потребує переосмислення базових управлінських категорій: ефективності, планування, контролю та організаційної структури. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні галузево-специфічних моделей agile-трансформації та методів оцінювання їх ефективності для підприємств різних секторів економіки.

Список використаних джерел:

1. Кун Т. Структура наукових революцій / пер. з англ. О. Васильченка. Київ: Port-Royal, 2001. 228 с.
2. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
3. Worley C. G., Lawler E. E. Aligning Organization Design with Business Strategy // *Organizational Dynamics*. 2006. Vol. 35. № 2. P. 116–133.
4. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2018. 304 p.
5. Project Management Institute; Agile Alliance. *Agile Practice Guide*. Newtown Square, PA: PMI, 2017. 186 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
6. Silva F. J. G., Sá J. C., Ferreira L. P., Santos G., Nogueira M. C. Identifying Barriers in the Implementation of Agile Methodologies in Automotive Industry // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 9. P. 5453. DOI: 10.3390/su14095453.

*Prokopenko Olga,
Doctor of Economics, Professor,
Tallinn University of Technology, Estonia
Pererva Petro,
Doctor of Economics, professor
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

FORMS AND METHODS OF SCIENTIFIC SERVICES

The development of the knowledge-based economy has significantly increased the importance of scientific services as a specific form of intellectual activity aimed at generating disseminating and applying scientific knowledge in various sectors of society. Scientific services represent an essential mechanism for transforming research results into practical solutions that support technological innovation economic development and social progress [1, 4]. Universities research institutes and specialized scientific organizations act as key providers of such services while businesses governmental institutions and civil society organizations function as their primary consumers [2]. In modern conditions the effectiveness of scientific services depends on the diversity of their organizational forms the efficiency of applied methodological approaches and the ability of research institutions to integrate scientific knowledge into real economic and social processes [3].

Scientific services can be understood as a complex system of intellectual activities that involve the production analysis interpretation and practical application of scientific information. These services differ from traditional educational or consulting activities because they are directly connected with the implementation of scientific research and the development of innovative solutions [5]. The growing demand for evidence-based decision-making technological modernization and advanced analytical support has significantly expanded the range of scientific services provided by academic and research institutions [6]. As a result, scientific services increasingly become an important element of national innovation systems and a key factor in strengthening the competitiveness of organizations and entire economies.

One of the most common forms of scientific services is analytical and expert support provided by research institutions. Such services include the preparation of scientific reports analytical reviews feasibility studies and expert evaluations aimed at supporting managerial and strategic decision making. Government's businesses and international organizations frequently rely on scientific expertise in order to evaluate technological projects assess economic risks and develop effective development strategies. The credibility of scientific services in this area depends on the methodological rigor of research procedures the objectivity of analytical conclusions and the professional competence of experts involved in the evaluation process.

Another important form of scientific services is research and development activities carried out on a contractual basis. In this case scientific organizations perform applied research projects commissioned by enterprises governmental institutions or international partners. These projects may involve the development of new technologies the improvement of production processes the creation of innovative products or the optimization of organizational management systems. Contractual research activities represent an important channel for the transfer of scientific knowledge from academic institutions to the real sector of the economy. Through such cooperation universities and research centers contribute directly to technological progress and the commercialization of scientific achievements.

Consulting and advisory services constitute another significant form of scientific services. These activities involve the application of scientific knowledge and research methodologies to solve practical problems faced by organizations and public institutions. Scientific consulting may cover a wide range of issues including economic analysis innovation management environmental protection technological modernization and policy development. The effectiveness of consulting services depends on the ability of researchers to adapt theoretical concepts to specific practical contexts and to communicate complex scientific ideas in a clear and understandable form for decision makers.

The organization of scientific services also involves the use of various methodological approaches that ensure the reliability and practical relevance of research results. Modern scientific services rely heavily on interdisciplinary research methods that integrate knowledge from different scientific fields. Such an approach allows researchers to analyze complex socio economic and technological systems from multiple perspectives and to develop comprehensive solutions to contemporary challenges. Quantitative methods including statistical analysis econometric modeling and data analytics are widely used in scientific services aimed at evaluating economic trends technological performance and innovation dynamics.

Digital technologies have significantly transformed the methods used in the provision of scientific services. The rapid development of information systems big data analytics and artificial intelligence tools has expanded the possibilities for scientific analysis and knowledge dissemination. Modern research institutions increasingly use digital platforms for collaborative research remote expert consultations and the dissemination of analytical reports. Digitalization also facilitates the integration of large data sets into scientific analysis which improves the accuracy of forecasts and enhances the analytical capacity of research organizations. As a result digital technologies have become an important methodological component of contemporary scientific services. Another significant methodological aspect of scientific services is the process of knowledge transfer and communication between researchers and users

of scientific information. Effective scientific services require not only the production of high-quality research results but also their successful translation into practical recommendations and technological solutions. This process often involves the preparation of policy briefs technical guidelines training programs and interactive workshops aimed at facilitating the implementation of scientific knowledge in real world practice. The ability to communicate scientific information clearly and effectively therefore becomes an important professional competence for researchers engaged in the provision of scientific services.

References:

1. Перерва П. Г., Кобєлева Т. О. Інформаційне забезпечення наукових досліджень як запорука розвитку креативної економіки та підвищення економічного потенціалу підприємств //Маркетинг і цифрові технології. – 2025. – Т. 9. – №. 3. – С. 93-106.
2. Pererva P. et al. Ефективність комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій на основі цінових та вартісних характеристик //Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies. – 2025. – Т. 4. – №. 1.
3. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
4. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
5. Кобєлева Т.О., Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 50-54.
6. Видря Є.В., Перерва П.Г. Методологічна сутність науково-технічної продукції. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e67d11ff-3793-4ebd-80fc-a9149a7043b0/content>

Прокоф'єва К.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Мельник С.Л.,
здобувач вищої освіти,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИЗНАЧЕНЬ «БРЕНДУ»

Сучасний етап розвитку глобальної економіки відзначається переходом до економіки знань, де ключовим драйвером виступають креативні індустрії. В умовах тотальної діджиталізації підприємства цієї сфери отримали значні можливості для масштабування, проте рівень глобальної конкуренції багаторазово зріс. Специфіка креативного продукту полягає у його вираженій нематеріальній природі; клієнти купують ідеї, враження та унікальний досвід. Традиційні маркетингові інструменти, орієнтовані на цінову конкуренцію, виявляються недостатньо ефективними, оскільки знецінюють працю творчої команди. Саме тому стратегічним вектором забезпечення конкурентоспроможності стає професійний і системний бренд-менеджмент [1].

Впровадження бренд-менеджменту на підприємствах креативної індустрії перестає бути лише тактичною функцією і трансформується у фундаментальну основу загальної бізнес-стратегії [1]. У науковій літературі не існує єдиної дефініції поняття «бренд». Для визначення його ключових характеристик у дослідженні було проведено морфологічний аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

Морфологічний аналіз терміну «бренд»

Автор	Визначення	Рід
1	2	3
Т. В. Назарчук, В. Л. Ковальчук	«Бренд – це не просто логотип чи назва компанії, а стратегічний актив, який визначає її конкурентоспроможність та успішність на ринку».	Стратегічний актив
І. С. Барков	«Бренд – це образ, який формується в свідомості споживача і викликає певні емоції, асоціації та очікування».	Образ
Д. Сологуб	«Бренд – це набір ідентифікуючих елементів, які відрізняють компанію, продукт, особу чи інший об'єкт».	Набір ідентифікуючих елементів
ISO 10668:2010	«Бренд – це нематеріальний актив, пов'язаний з маркетингом, що включає, але не обмежується, назвами, термінами, знаками, символами, логотипами та дизайном, або їх комбінацією, призначений для ідентифікації товарів, послуг або суб'єктів господарювання, або їх комбінації, що створює в уяві зацікавлених сторін характерні образи та асоціації, тим самим генеруючи економічні вигоди/цінності».	Нематеріальний актив

На основі виділених ознак виокремлено три підходи до розуміння бренду: економіко-управлінський (стратегічний актив), психологічно-комунікаційний (емоційний образ) та атрибутивно-ідентифікаційний (набір елементів). Відповідно, бренд креативної компанії доцільно розглядати як комплексний репутаційний актив, що транслює її унікальний авторський стиль.

Аналіз класичних теорій підтверджує значущість «призми ідентичності бренду» Ж.-Н. Капферера, яка комплексно аналізує бренд через шість граней: фізичні характеристики, індивідуальність, культура, взаємовідносини, відображення та самомаркетинг [2]. Однак механічне перенесення цих моделей на креативні індустрії вимагає адаптації. Рушійною силою креативної економіки є люди, здатні генерувати нові сенси та інновації [3].

Ключовою особливістю є те, що корпоративний бренд агенції часто нерозривно пов'язаний з персональними брендами її творців. У цифрову епоху стираються межі B2B та B2C, формуючи нову парадигму комунікації – H2H (Human to Human), де прозорість, емпатія та високий емоційний інтелект стають головними перевагами. Окрему стратегічну значущість має HR-брендинг, оскільки здатність компанії приваблювати та утримувати найкращих фахівців є питанням її виживання на ринку [1].

Висновки. В умовах цифрової трансформації економіки бренд-менеджмент є критично важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств креативної індустрії. Специфіка інтелектуального продукту вимагає відмови від традиційних маркетингових підходів. Впровадження бренд-менеджменту – це наскрізний стратегічний процес, який потребує інтеграції комунікаційних (H2H), управлінських та цифрових рішень. Він передбачає стратегічне узгодження корпоративного бренду з особистими брендами творців та розбудову потужного HR-бренду для залучення головного ресурсу індустрії – талантів.

Список використаних джерел:

1. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В., Немашкало К. Р. *Бренд-менеджмент та управління репутацією : навчально-практичний посібник*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 245 с.
2. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. 5th ed. London : Kogan Page, 2012. 512 p.
3. Флорида Р. *Homo creativus. Як новий клас завойовує світ* / пер. з англ. М. Лукіна. Київ : Наш Формат, 2018. 432 с.

*Балко Д.С.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Вівчар О.І.,
доктор економічних наук, професор,
Західноукраїнський національний університет*

ОЦІНЮВАННЯ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

У сучасних умовах оцінка вартості бізнесу та вдосконалення її методів безсумнівно мають велике значення. Виходячи з вже проведених досліджень, вважаємо, що оцінка бізнесу стосується визначення вартості компанії як портфеля активів, здатних генерувати прибуток для її власників. Під час проведення оцінки необхідно визначити вартість усіх активів бізнесу, включаючи: нерухомість, машини та обладнання, запаси, фінансові інвестиції та нематеріальні активи. Крім того, необхідно окремо оцінити ефективність діяльності бізнесу, минулі, теперішні та майбутні доходи, перспективи розвитку та конкурентне середовище ринку, а потім порівняти оцінювану компанію з аналогічними компаніями. На основі цього комплексного аналізу бізнесу фактично оцінюється як портфель активів, здатних генерувати прибуток.

Слід зазначити, що процес оцінки залежить від причин, що стоять за нею та поставлених цілей. Водночас вартість одного й того ж об'єкта в один і той самий момент часу буде змінюватися залежно від цілей оцінки, а методи визначення його вартості також будуть різними. З практичної точки зору при оцінці бізнесу існують три основні аналітичні методи: витратний, порівняльний та дохідний підхід [2]. Доведено, що етапи оцінки вартості бізнесу охоплюють усі стадії життєвого циклу від визначення завдань до отримання результатів дослідження у вигляді звітних документів. Проведення досліджень вартості бізнесу на конкретних етапах не лише допомагає підтримувати стабільність його діяльності, але й допомагає формувати логічно обґрунтовані стратегічні плани розвитку бізнесу.

У даних умовах функціонування успішне функціонування бізнесу значною мірою залежить від рівня її економічної безпеки. Вважаємо, що комплексний метод оцінки бізнесу, що поєднує витратний (майновий), дохідний та порівняльний (ринковий) метод, що може усунути упередженість оцінки, більш об'єктивно оцінити вартість бізнесу та отримати достовірну прогностичну інформацію тим самим забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Головною метою економічної безпеки бізнесу є забезпечення його стабільної та ефективної роботи в поточному періоді та підтримка високого

потенціалу зростання в майбутньому. Рівень економічної безпеки бізнесу залежить від здатності його керівництва та фахівців ефективно протидіяти потенційним загрозам та усувати шкідливий вплив різних несприятливих факторів у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Тому, підсумовуючи результати цього дослідження слід відзначити, що розробка та застосування методів оцінки поточного рівня вартості бізнесу та визначення впливу цього показника на рівень економічної безпеки допоможе приймати обґрунтовані бізнес-рішення та прогнозувати показники рівня системи забезпечення економічної безпеки та застосовувати відповідні заходи.

Список використаних джерел:

1. Вівчар О. І. *Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія*. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 474 с.
2. Vivchar O., Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M., Tarasenko O. *Cloud technologies in business management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(39). 294–301. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3473>

Рудь Д.В.,

*асистент кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського
господарства імені О. М. Бекетова*

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах функціонування закладів вищої освіти забезпечення їх конкурентоспроможності значною мірою залежить від здатності ефективно реагувати на вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Діяльність університетів супроводжується високим рівнем невизначеності, що проявляється у змінності нормативно-правових умов, нестабільності фінансування, трансформації ринку праці та зростанні конкуренції на ринку освітніх послуг. За таких умов особливої ваги набуває впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління.

Ризики у діяльності ЗВО виникають як унаслідок зовнішніх, так і внутрішніх чинників і охоплюють освітню, наукову, фінансово-економічну та управлінську діяльність. До зовнішніх ризиків належать зміни законодавства, коливання попиту на освітні послуги, економічні кризи та зростання конкуренції.

Внутрішні ризики пов'язані з організаційними проблемами, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, обмеженими ресурсами, низькою якістю управлінських рішень та ефективності освітнього процесу. У зв'язку з цим управління ризиками повинно розглядатися як ключова складова системи забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, оскільки дозволяє університетам не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власну стратегію розвитку.

У практиці функціонування ЗВО ризик-орієнтований підхід ще не набув достатнього поширення, що знижує ефективність управлінських рішень та ускладнює адаптацію університетів до змін середовища, що зумовлює необхідність формування системного підходу до управління ризиками, який забезпечує своєчасне виявлення загроз та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Ризик-орієнтований підхід у діяльності ЗВО передбачає інтеграцію процесів ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків у загальну систему управління університетом та орієнтацію управлінських рішень на врахування потенційних загроз і можливостей. Сутність цього підходу полягає у переході від реагування на вже реалізовані негативні події до їх превентивного попередження шляхом системного аналізу ризиків [1].

Важливим елементом є врахування ризиків на всіх рівнях управління:

- стратегічному – ризики пов'язані з визначенням напрямів розвитку університету, його позиціонуванням на ринку освітніх послуг та формуванням конкурентних переваг;
- тактичному – ризики виникають під час реалізації освітніх програм, управління персоналом та фінансовими ресурсами;
- операційному – ризики проявляються у щоденній діяльності університету, включаючи організацію освітнього процесу, наукової роботи та адміністративного управління.

Превентивний характер ризик-орієнтованого підходу забезпечує можливість своєчасного виявлення потенційних загроз і розробки заходів щодо їхнього запобігання або мінімізації негативного впливу. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, зміцненню позицій університету на ринку освітніх послуг та підвищенню довіри стейкхолдерів.

Процес управління ризиками у закладах вищої освіти доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів: виявлення ризику; розробка ризик-стратегії; вибір методів та інструментів; управління ризиком; оцінка результатів [2; 3].

На початковому етапі здійснюється ідентифікація ризиків, що передбачає комплексне визначення потенційних загроз у різних сферах діяльності

університету. У ході цього процесу аналізується якість освітнього процесу, забезпечення матеріально-технічними ресурсами, рівень кваліфікації персоналу, а також зміни у законодавстві чи скорочення фінансування. Ретельна ідентифікація ризиків дозволяє встановити пріоритети реагування та спрямувати увагу на найважливіші загрози.

На другому етапі формується стратегія управління ризиками, яка визначає основні напрями реагування на виявлені загрози та встановлює цілі щодо їх мінімізації. Розробка стратегії включає оцінку наслідків ризиків і визначення пріоритетів дій, що дозволяє університету ефективніше планувати ресурси та оптимізувати управлінські рішення.

Третій етап передбачає вибір методів та інструментів управління ризиками, які забезпечують мінімізацію негативного впливу загроз. На цьому етапі визначаються конкретні заходи, які інтегруються в управлінську практику університету та сприяють підвищенню стабільності та ефективності його діяльності.

Четвертий етап включає реалізацію обраних заходів і їх інтеграцію у поточну діяльність університету. Важливою складовою є забезпечення координації між структурними підрозділами та контроль за виконанням управлінських рішень, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни та підтримувати ефективність роботи на всіх рівнях управління.

На заключному етапі здійснюється оцінка ефективності впроваджених заходів, яка дає змогу визначити досягнення поставлених цілей і при необхідності скоригувати стратегію управління ризиками з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, впровадження ризик-орієнтованого підходу у систему управління закладами вищої освіти є стратегічно важливим елементом забезпечення їхньої конкурентоспроможності та довгострокової стабільності. Системне виявлення, оцінка та мінімізація ризиків дозволяють університетам не лише своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, а й активно прогнозувати можливі сценарії розвитку, аналізувати наслідки різних управлінських рішень і коригувати їх відповідно до змін середовища, що сприяє більш ефективному плануванню ресурсів, оптимізації організаційних процесів та підвищенню якості освітніх і наукових програм.

Крім того, ризик-орієнтоване управління забезпечує зміцнення стабільності та стійкості закладу, дозволяючи швидко адаптуватися до економічних, соціальних і технологічних змін, а також до змін у законодавстві та ринкових умовах, що створює передумови для підвищення довіри всіх стейкхолдерів – здобувачів освіти, викладачів, партнерів та органів влади. Високий рівень довіри та прозорість управлінських процесів, у свою чергу, стають ключовими

чинниками формування та зміцнення конкурентних переваг університету як на національному, так і на міжнародному ринках освітніх послуг, забезпечуючи стійке позиціонування закладу серед конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 267–274. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>
2. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал* 2016. № 2 (31). С. 81–87.
3. Особливості управління закладом освіти на засадах ризик-менеджменту. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 2(22-02). С. 80–87. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-22-02-045>.

Савчук П. Ю.,
здобувач вищої освіти,
Гринчук Ю.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, що обумовлено воєнними діями, інфляційними процесами, енергетичною кризою, трансформацією логістичних маршрутів та загальним посиленням економічних ризиків. За таких умов особливого значення набуває проблема забезпечення стійкості підприємств стратегічно важливих галузей економіки, серед яких важливе місце займає цукрова промисловість як складова агропромислового комплексу [1].

Підприємства цукрової галузі мають важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки держави, формування внутрішнього ринку продовольства, підтримки зайнятості в сільській місцевості та розвитку суміжних виробництв. Водночас їх функціонування супроводжується низкою складних викликів: високою енергоємністю технологічного процесу, сезонністю виробництва, залежністю від врожайності цукрових буряків, нестабільністю цін на енергоносії та обмеженістю фінансових ресурсів для технічного оновлення [2].

У сучасних наукових підходах стійкість підприємства розглядається як здатність господарської системи підтримувати ефективне функціонування в умовах зовнішніх і внутрішніх змін, адаптуватися до ризиків, зберігати фінансову рівновагу та забезпечувати перспективи розвитку. Для підприємств цукрової галузі стійкість набуває стратегічного характеру, оскільки саме довгострокові управлінські рішення визначають рівень конкурентоспроможності та можливість адаптації до кризових умов.

У межах концепції сталого розвитку стійкість підприємств доцільно розглядати через три взаємопов'язані складові: економічну, соціальну та екологічну. Економічна складова передбачає підтримання прибутковості, платоспроможності, ефективного управління витратами та капіталом. Соціальна складова охоплює забезпечення зайнятості, дотримання соціальної відповідальності перед працівниками і споживачами, а також підтримку розвитку місцевих громад. Екологічна складова пов'язана із впровадженням ресурсозберігаючих технологій, скороченням енергоспоживання та зниженням негативного впливу виробництва на довкілля.

На рівень стійкості підприємств цукрової галузі впливає комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх належать макроекономічна ситуація, державна податкова політика, нормативно-правове регулювання, розвиток логістичної інфраструктури, рівень державної підтримки аграрного сектору та ситуація на енергетичному ринку. Внутрішні фактори охоплюють якість стратегічного менеджменту, фінансову дисципліну, технічний стан виробничих потужностей, рівень інноваційної активності, кадровий потенціал і систему маркетингового управління [4].

У сучасних умовах особливу роль відіграє стратегічне управління стійкістю підприємства, яке повинно базуватися на комплексному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Для цього доцільно використовувати SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінювання ризиків і сценарне планування. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти загрози, визначати резерви розвитку та формувати ефективні напрями адаптації підприємства.

Важливими стратегічними напрямами забезпечення стійкості підприємств цукрової галузі є модернізація виробництва, підвищення енергоефективності, цифровізація виробничих процесів, диверсифікація ринків збуту та розвиток інноваційної діяльності. Зниження енергоємності виробництва дозволяє скоротити витрати та зменшити залежність від коливань цін на енергоресурси, що є критично важливим у кризових умовах [3].

Окремого значення набуває маркетинговий аспект стратегічного управління, який передбачає розширення каналів збуту, формування

конкурентних переваг продукції, розвиток експортного потенціалу та підвищення якості продукції відповідно до сучасних стандартів.

У системі забезпечення стійкості важливе місце посідає антикризове управління. Воно передбачає постійний моніторинг фінансового стану підприємства, виявлення кризових тенденцій, оптимізацію витрат, формування резервів ліквідності та розробку альтернативних управлінських рішень. Ефективне антикризове управління дозволяє підприємствам зберігати функціональність навіть за умов різких змін зовнішнього середовища [1].

Водночас результативність стратегічного управління значною мірою залежить від якості публічного управління. Саме державна політика формує інституційні умови діяльності підприємств, впливає на інвестиційний клімат, податкове навантаження, доступ до кредитних ресурсів та механізми підтримки виробників. Для підприємств цукрової галузі важливими є стабільність регуляторного середовища, розвиток транспортної інфраструктури, підтримка інновацій та стимулювання енергоефективних проєктів.

Таким чином, стратегічне управління стійкістю підприємств цукрової галузі в умовах кризи повинно ґрунтуватися на поєднанні внутрішніх управлінських інструментів із зовнішньою державною підтримкою. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити адаптивність підприємств, підвищити їх конкурентоспроможність та створити передумови для сталого розвитку галузі в довгостроковій перспективі

Список використаних джерел:

1. Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>
2. Кулініч, Т. (2024). Концепція стратегічного управління стабільністю економічного розвитку підприємств та її інформаційне забезпечення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112), 46-51. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-7>
3. Ковальова О. В. Цукрова промисловість України: стан, тенденції та перспективи розвитку. *Облік і фінанси АПК : науково-освітній портал*. URL: <https://surl.li/ajdaqk>
4. Соловійов А. І. Стратегічне управління стійкістю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку: теоретико-методологічний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 57. С. 64–70. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-57-9>

Садченко О.В.,

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,*

Грінченко Ю.Л.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,*

Гайворонська І.В.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ БЕРЕЖЛИВО- КОНВЕРГЕНТНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ

Сучасний етап розвитку економічних систем відзначається ускладненням ринкових взаємодій, загостренням конкурентної боротьби, динамічними технологічними зрушеннями та зростаючими вимогами до раціонального використання ресурсів. За таких умов класичні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств зазнають суттєвих змін, що актуалізує потребу у поєднанні різних управлінських концепцій і інструментів. У сучасних умовах трансформації економіки під впливом цифровізації, глобальних криз та переходу до парадигми Industry 5.0, відбувається переосмислення ролі маркетингу як не просто функціональної підсистеми, а як інтегратора потоків цінності, знань і взаємодій. У цьому контексті виникає необхідність формування бережливо-конвергентних маркетингових систем. Основою цієї концепції є принципи lean (бережливого виробництва), як ефективність, усунення втрат, оптимізація ресурсів; механізми конвергенції - інтеграція маркетингових, управлінських, цифрових і соціально-екологічних підсистем; логіка континуальності безперервного створення цінності на основі зворотного зв'язку та адаптації. Таким чином, формується новий клас систем - континуально-бережливо-конвергентні маркетингові системи, які функціонують як відкриті, самоорганізовані та когнітивно адаптивні структури.

Бережливий підхід (ресурсна раціональність) орієнтується на: усунення втрат (muda); оптимізацію ланцюгів створення цінності (Value Stream); узгодження попиту і виробництва. У маркетингу відбувається мінімізація "інформаційних витрат", неефективних комунікацій та зайвих ринкових витрат.

Конвергентний підхід (інтеграційна логіка) передбачає: поєднання стратегічного, тактичного та операційного рівнів; інтеграцію CRM, ERP, AI, IoT у єдину маркетингову екосистему; синергію між ринковими, виробничими та соціальними процесами. Результат означає формування єдиного інформаційно-управлінського простору створення цінності.

Континуальний підхід (нова домінанта) розглядає маркетинг і менеджмент як безперервні потоки взаємодії, де: відсутні жорсткі межі між функціями; рішення приймаються у режимі реального часу; система постійно самонавчається (learning system). Новизною маркетингу стає динамічний координатор ціннісних потоків, а чи не інструмент збуту.

Перспективним вектором цієї трансформації виступає інтеграція принципів бережливого управління (Lean management) із маркетинговими системами, яка забезпечує синергію інноваційних маркетингових рішень із підвищенням ефективності використання ресурсів та мінімізацією втрат у процесах формування споживчої цінності.

Концепція бережливого управління спрямована на раціоналізацію бізнес-процесів, скорочення втрат, підвищення продуктивності використання ресурсів та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства. У її межах ключовий акцент робиться на управлінні потоками створення цінності, ліквідації неефективних дій та формуванні адаптивних організаційних структур. Водночас маркетингові системи орієнтовані на аналіз ринкового середовища, формування цінності для споживача, розвиток взаємовідносин із клієнтами та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Поєднання цих підходів передбачає впровадження принципів бережливого управління у сферу маркетингових процесів, що дає змогу узгодити клієнтоорієнтованість із ефективним використанням ресурсного потенціалу підприємства. У такому контексті маркетинг трактується не лише як функція просування, а як системний координатор процесів створення цінності, який забезпечує баланс між запитами ринку, виробничими можливостями та ресурсними обмеженнями. Це, своєю чергою, сприяє формуванню більш обґрунтованих і ефективних маркетингових рішень, що враховують як ринкові вимоги, так і принципи економічної й екологічної доцільності.

З теоретико-методологічних позицій інтеграція принципів бережливого управління з маркетинговими системами ґрунтується на поєднанні системного, процесного, інтеграційного та синергетичного підходів. Системний підхід дає можливість інтерпретувати маркетингову діяльність як складову єдиної соціально-економічної системи підприємства, де узгоджено взаємодіють виробничі, управлінські та маркетингові процеси. Процесний підхід, своєю чергою, розглядає маркетинг як безперервний процес формування споживчої цінності. Інтеграційний підхід акцентує увагу на об'єднанні різноманітних управлінських інструментів і технологій, тоді як синергетичний підхід пояснює виникнення додаткових ефектів від їх взаємодії та взаємопідсилення.

Вперше нами запропоновано концепцію бережливо-конвергентної маркетингової системи як континуальної когнітивно-цифрової екосистеми, що

інтегрує lean-принципи, маркетингову конвергенцію та цифрові технології в умовах Industry 5.0. Особливий акцент робимо на теоретичні положення щодо трансформації маркетингу з функціональної діяльності в систему координат потоків цінності, знань та взаємодій. Методологічна модель чотирьох континуумів, що забезпечує узгоджений розвиток маркетингових, управлінських та цифрових процесів.

Практична значущість поєднання бережливих принципів і маркетингових систем проявляється у становленні нової моделі маркетингового управління, орієнтованої на одночасну реалізацію двох ключових стратегічних орієнтирів: максимізацію споживчої цінності та підвищення ресурсної ефективності. Такий підхід забезпечує вдосконалення маркетингових процесів, скорочення непродуктивних витрат, посилення гнучкості підприємств у мінливому ринковому середовищі та створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Отже, інтеграція принципів бережливого управління з маркетинговими системами формує якісно нову управлінську парадигму, у межах якої гармонізуються інноваційність маркетингових стратегій, ефективність використання ресурсів та орієнтація на довготривалу цінність для споживачів і суспільства. Реалізація цього підходу відкриває можливості для розвитку сучасних інтегрованих маркетингових систем, здатних забезпечувати стійке функціонування підприємств в умовах цифровізації та інноваційного розвитку економіки.

Список використаних джерел:

1. Sadchenko O. (2025) *The Continuity of Management Marketing and Lean Production in the Era of Industry 5.0. The Research Journal of Business in Emerging Economics. Vol. 1, № 2, 2025. P. 24-40. DOI:10.54414/OWVI3223*
2. Садченко О.В. (2025) Синергія реляційного маркетингу та принципів бережливого виробництва в епоху Індустрії 5.0: від цифровізації до людиноцентричного управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т.24, №1 (59). 2025. 166–185 DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1\(59\).334637](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).334637)
3. Sadchenko O. V., Gaivoronska I. V., Shmagina V. V. (2025) *Integration of ESG Principles in Production: Opportunities for Sustainable Development, Circular Economy and Marketing. Сталий розвиток економіки, (1 (52), 262-268. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-36>*

*Синько Д.Ю.,
старший викладач кафедри
менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ЦИФРОВІ ІНДИКАТОРИ ІНТЕРЕСУ ДО КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ: АНАЛІЗ НА ОСНОВІ ПОШУКОВИХ ЗАПИТІВ GOOGLE TRENDS

Сучасний менеджмент переживає «парадокс AI»: значна частина організацій визнають конкурентну розвідку (competitive intelligence – CI) критично важливою для стратегії [1, с.89], але бізнес-практика часто суперечить цим деклараціям. Виникає потреба у вимірюванні реального інтересу, що дозволяє освітньому середовищу адаптувати програми до потреб ринку, а бізнесу – ідентифікувати реальні фази життєвого циклу інструментів. На відміну від опитувань, де респонденти схильні завищувати важливість трендів під впливом моди, аналіз цифрового сліду відображає фактичні інформаційні потреби. Інструмент Google Trends дозволяє відслідковувати такий інтерес, і є репрезентативним для європейського регіону, де частка використання Google на ринку пошукових систем Європи становить 87-95% [2].

Важливим є встановлення реальної динаміки та регіональних особливостей інтересу до конкурентної розвідки в країнах ЄС та Україні шляхом аналізу інтенсивності пошукових запитів у системі Google Trends.

Методологія дослідження базується на алгоритмічному зборі та обробці даних Google Trends. Процес дослідження включав етапи: а) термінологічний відбір: порівняння популярності тем (topic) «competitive intelligence», «market intelligence» та «marketing intelligence» у світі показало домінування першої теми, яку і було обрано за основу дослідження [3], б) збір даних: згенеровано помісячні дані щодо популярності запиту для кожної з 27 країн ЄС та України. Показники нормовані: за 100 балів прийнято піковий запит (березень 2005 р., Хорватія), в) систематизація: дані були розбиті за чотирма географічними регіонами ЄС (Північ, Південь, Схід, Захід) та усереднені за роками, г) статистичний аналіз: використано макроекономічні показники IMF (ВВП, ВВП за ПКС, ВВП на душу населення, ВВП на душу населення ПКС, рівень безробіття) [4].

Аналіз свідчить, що: а) пік глобального інтересу до конкурентної розвідки припав на початок 2000-х рр., після чого тривав тривалий спад (Рис.1).

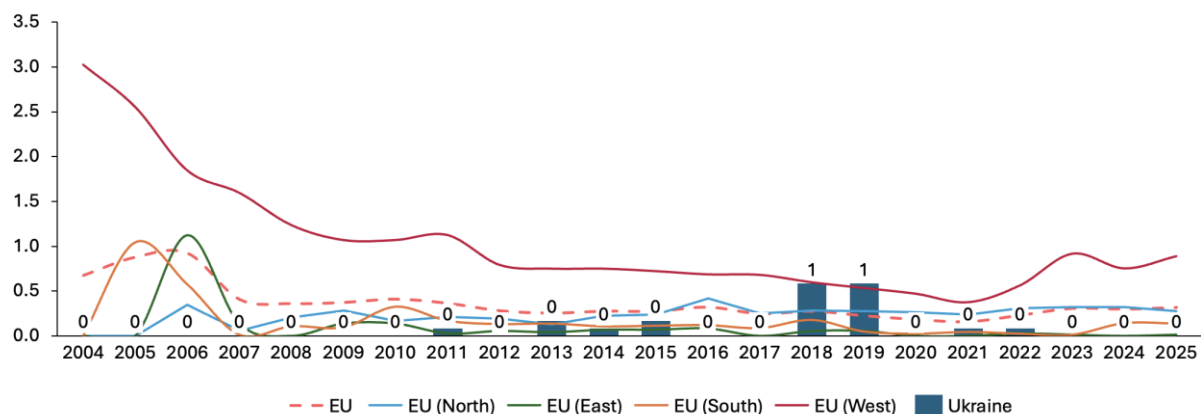


Рис 1. Динаміка інтересу до теми «competitive intelligence» за регіонами ЄС та Україною

Джерело: власні розрахунки на основі Google Trends)

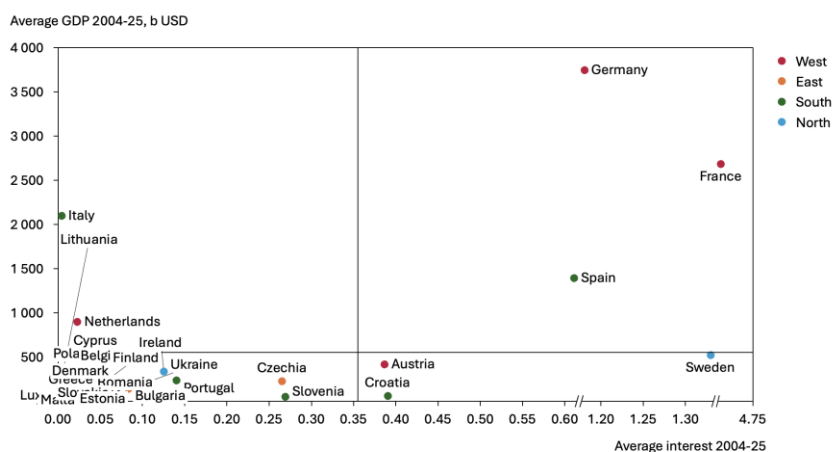


Рис 2. Кластери «Інтерес – ВВП»

Джерело: власні розрахунки на основі Google Trends)

Проте, починаючи з 2022 р., інтерес відновлюється, особливо на Заході ЄС; б) розрахунок кореляції продемонстрував стійкий позитивний зв'язок (61%) між обсягом ВВП країни та інтенсивністю пошукових запитів за темою; в) на основі матриці «Інтерес – ВВП» виділено групу лідерів зі стабільно високим інтересом: ФРН, Франція, Австрія, Іспанія, Хорватія та Швеція. Показники України наразі відповідають трендам країн Східної Європи, де рівень інтересу до СІ низький: вітчизняний ринок перебуває на стадії формування культури використання системної конкурентної розвідки.

Дослідження показує, що цифрові індикатори Google Trends є об'єктивним інструментом для моніторингу бізнес-трендів, що дозволяє уникнути викривлень, притаманних опитуванням. Виявлено, що інтерес до конкурентної розвідки позитивно корелює із обсягом ВВП. Повернення тренду на зростання в розвинених економіках після 2022 р. вказує на актуалізацію СІ в умовах

глобальної турбулентності. Для України виявлений розрив із лідерами ЄС свідчить про необхідність інтенсивнішого впровадження відповідних дисциплін у вищу освіту та популяризації аналітичного інструментарію серед суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел:

1. Козум Ю. І. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу : практ. посіб. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН» ; ВД «Дакор», 2021. 318 с.
2. Search Engine Market Share Europe Jan 2009 - Feb 2026. Statcounter Global Stats. URL: <https://surl.li/mzmjgm>.
3. Google Trends. URL: <https://surl.li/wtewsv>.
4. World Economic Outlook. IMF Data Mapper. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/datasets/WEO>.

Слободян А. А.,
здобувач вищої освіти,
Бурбело Н.О.,
доктор філософії) з менеджменту, старший викладач
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МОДЕЛЬ «ПЕРЕВЕРНУТОЇ ВОРОНКИ» ЯК ІНСТРУМЕНТ УТРИМАННЯ АУДИТОРІЇ У МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Традиційна маркетингова воронка продажів, розроблена переважно для комерційного сектору, не враховує специфіку громадських організацій, де ключовою метою є не разова транзакція, а довгострокова залученість аудиторії або донорів. ГО взаємодіють одразу з кількома сегментами — учасниками та волонтерами, донорами та партнерами, кожен з яких вимагає різного підходу до комунікації та утримання [1]. В умовах зростаючої конкуренції за увагу та ресурси аудиторії, а також нестабільності донорської бази в умовах воєнного часу, питання переходу від транзакційної до відносинної моделі управління аудиторією набуває для українських ГО особливої актуальності. Показовим прикладом є Європейський молодіжний парламент (ЄМП) Україна — молодіжна громадська організація, що щорічно залучає сотні нових учасників, але стикається з низьким рівнем їх довгострокового утримання [2].

Концепція «перевернутої воронки» (flipped funnel) була запропонована Jaffe як критична відповідь на обмеженість класичної: якщо традиційна воронка завершується моментом конверсії, то перевернута — навпаки розпочинається з нього [1]. В основі підходу лежить логіка relationship marketing: конверсія є

початком довгострокової взаємодії, спрямованої на перетворення залученого учасника на амбасадора організації. Модель базується на трьох рівнях: конвертований учасник, лояльний прихильник, активний амбасадор [3]. У ГО «цінність» вимірюється не грошовим еквівалентом, а соціальним капіталом: рекомендаціями, волонтерською активністю, подовженням членства тощо.

У контексті залучення учасників та волонтерів «перевернута воронка» передбачає зміщення фокусу з кількісного набору на якісне утримання. Теоретичну основу цього переходу складає концепція ідентифікації: коли людина ототожнює себе з організацією, вона починає визначати власну ідентичність через причетність до неї [3]. Цей механізм набирає обертів з часом: що більше людина залучена в діяльність організації, то сильнішою стає її ідентифікація з нею. Одні з найбільш активних національних комітетів European Youth Parliament (Франція, Німеччина, Іспанія) демонструють системну роботу з нижньою частиною перевернутої воронки: розбудову alumni-спільнот, програми менторства та peer-to-peer комунікацію.

У сегменті донорів мотивація керована надійністю та створеною користю. Якщо для волонтерів та учасників ключовою цінністю є соціальний капітал і почуття причетності, то для донора рушієм є довіра до організації та відчуття власного впливу на зміни. Відповідно, траєкторія перевернутої воронки для донора виглядає інакше: разовий донор стає регулярним, який згодом може закріпитися як адвокат організації, що залучає нових [3]. Глобальна статистика підтверджує гостроту проблеми утримання: дослідження Sargeant та Woodliffe зафіксувало, що організації втрачають до 60% донорів після першого внеску, а за даними Fundraising Effectiveness Project, утримання нових донорів у I кварталі 2024 р. становило лише 7,2% — найнижчий показник за кілька років, тоді як майже 70% донорів здійснюють пожертву лише один раз [5]. Sargeant емпірично підтверджує, що донори, які оцінювали якість діяльності організації як «дуже хорошу», вдвічі частіше здійснювали повторні пожертви порівняно з тими, хто був лише «задоволений» [3]. Ключовими інструментами переходу між рівнями воронки для цього сегмента є звітність про конкретний вплив внеску (impact reporting), персоналізована подяка за залучення донора до місії організації.

В умовах воєнного стану в Україні, коли донорська активність різко зросла, але залишається реактивною, а не системною, саме інструменти утримання набувають стратегічного значення. Водночас нестабільність донорської бази підвищує вагу емоційного компонента залучення, а дефіцит CRM-інструментів та аналітичної культури у більшості вітчизняних ГО ускладнює впровадження підходу [4].

Аналіз бази даних учасників ЄМП Україна за п'ять років показав, що лише 6,2% учасників, залучених у 2020 році, залишилися в організації до 2025 р., тоді

як щорічне утримання коливалося від 11.8% до 51.2%. Це підтверджує гіпотезу про відсутність системної інфраструктури для управління довгостроковим залученням аудиторії (рис.1) [4].

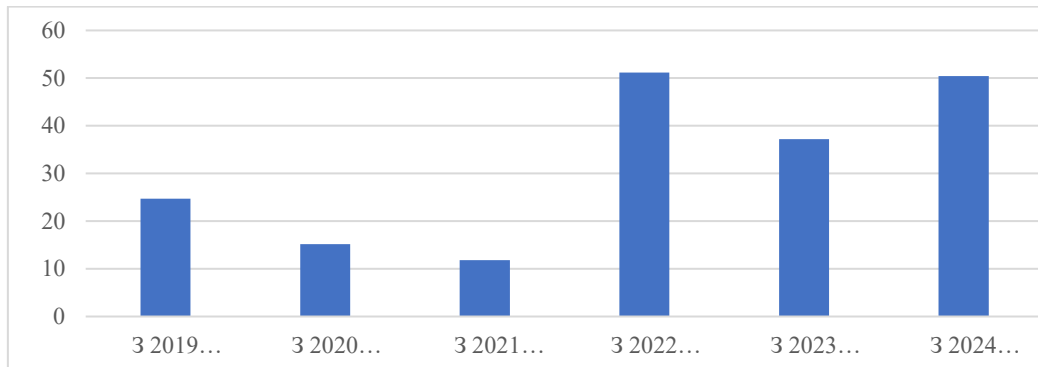


Рис.1. Динаміка продовження членства в організації у 2019–2025, % [2]

Таким чином, модель «перевернутої воронки» є інструментом, що дозволяє ГО переосмислити логіку взаємодії з аудиторією: від залучення до утримання і далі — до побудови спільноти прихильників місії. Диференційований підхід до волонтерів-учасників та донорів є необхідною умовою ефективного застосування моделі, оскільки мотивація та очікування цих сегментів принципово різняться. Емпіричні дані ЄМП Україна підтверджують, що відсутність системної інфраструктури утримання аудиторії є структурною проблемою, а не ситуативною. Упровадження підходу потребує не лише CRM-інструментів, але й зміни організаційної культури — окрім фокусу на кількості нових залучень, посилення важливості фактору підвищення якості тривалої взаємодії. Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка ефективності моделі "перевернутої воронки" в українських ГО — зокрема в умовах воєнного стану, коли волонтерська та донорська мотивація зазнає суттєвих труднощів та змін.

Список використаних джерел:

1. Jaffe J. *Flip the Funnel: How to Use Existing Customers to Gain New Ones*. Hoboken: Wiley, 2010.
2. *Official Members Database: внутрішня база даних ЄМП Україна*. 2025. Режим доступу: обмежений.
3. Sargeant A. *Relationship Fundraising: Where Do We Go from Here? Vol. 1: Review of Theory from Relationship Marketing*. Plymouth: Plymouth University, 2016.
4. Sargeant A., George J. *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*. London: Routledge, 2022.
5. *Fundraising Effectiveness Project. FEP Quarterly Fundraising Report Q1 2024*. Association of Fundraising Professionals Foundation, 2024.

Собчишин В.М.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет*

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ПАСИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА, В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Стратегічні аспекти розвитку потенціалу підприємств, започатковані у [1], слід розглядати і через таку призму його фінансової складової, як витрат, пов'язаних із пасивами підприємства.

Оптимізація витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, в системі стратегічного й оперативного управління його фінансовим потенціалом, з нашого погляду, має здійснюватися з використанням основних критеріїв оптимізації структури капіталу, орієнтованих на мінімізацію середньозваженої вартості та максимізацію рівня фінансової рентабельності капіталу. Перший із зазначених критеріїв передбачає попередню оцінку вартості складових власного й позикового капіталу з наступним багатоваріантним розрахунком середньозваженої вартості сукупного капіталу для визначення мінімального рівня останньої. Другий критерій пов'язаний із вибором максимального значення показника фінансової рентабельності капіталу серед різних варіантів співвідношення певного фіксованого розміру власного капіталу та різної суми позикового капіталу, тобто коефіцієнта фінансового левериджу [2, с. 194].

Підвищення ефективності оптимізації витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, в контексті стратегічного та оперативного управління його фінансовим потенціалом вбачаємо у комплексному застосуванні зазначених критеріїв оптимізації структури капіталу (мінімізації середньозваженої вартості та максимізації рівня фінансової рентабельності капіталу). Удосконаленням методичних підходів до оптимізації витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, з нашого погляду, є перевірка доцільності формування оптимальної частки позикового капіталу, розрахованої за критерієм мінімізації середньозваженої вартості капіталу, інструментарієм фінансового левериджу (важеля).

Очевидно, що для таких умов обрахунків ефекту фінансового левериджу (важеля) дає змогу встановити, чи забезпечуватиме залучення позикових коштів у визначеному обсязі (відповідно до оптимальної частки, за якої мінімізується середньозважена вартість капіталу) зростання рентабельності власного капіталу. У разі отримання додатного значення ефекту фінансового левериджу (важеля) використання позикового капіталу сприятиме підвищенню рентабельності власного капіталу, що свідчитиме про доцільність залучення позикових коштів у

визначеному обсязі (відповідно до оптимальної частки, за якої мінімізується середньозважена вартість капіталу). Якщо ж ефект фінансового левериджу (важеля) набуває від'ємної величини, використання позикового капіталу слід вважати неефективним, а його частку – такою, що не відповідає оптимальній структурі капіталу. У такому випадку фінансовий менеджер підприємства має зосередитися на пошуку шляхів зниження вартості позикових ресурсів або на виявленні резервів нарощування валової рентабельності активів.

Оптимізація витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, у системі оперативного управління його фінансовим потенціалом має бути спрямована на регулювання поточних фінансових зобов'язань (зокрема, управління кредиторською заборгованістю та мінімізацію витрат на обслуговування кредитів і позик), тоді як у стратегічному вимірі – на формування раціональної структури капіталу, обґрунтування вибору джерел фінансування інвестиційної діяльності, забезпечення фінансової стійкості та довгострокову оптимізацію вартості капіталу підприємства.

Таким чином, оптимізація витрат, пов'язаних із пасивами підприємства, в системі стратегічного й оперативного управління його фінансовим потенціалом, забезпечується через оцінку доцільності залучення позикового капіталу на основі оптимальної структури капіталу та ефекту фінансового левериджу (важеля). Раціональне використання позикових коштів сприяє підвищенню рентабельності власного капіталу, тоді як негативний ефект фінансового левериджу (важеля) сигналізує про необхідність перегляду частки позикового капіталу, зниження вартості останнього або підвищення ефективності використання активів. Такий підхід дозволяє фінансовому менеджеру приймати обґрунтовані рішення для оптимізації витрат і забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Собчишин В. М., Олійник А. С., Хухра О. І. Адаптивний підхід до управління витратами у стратегічному розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери в умовах інноваційних трансформацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 1 (295). С. 210–216. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2026-1-295-209-216>
2. Кремень О. І., Колос В. І., Кремень В. М., Дементович Б. Р. Оптимізація структури капіталу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 1 (57). С. 190–200. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7854>

Стамат В.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Горька Л.А.,
здобувач вищої освіти,
Миколаївський національний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки, цифровізації та глобалізації питання репозиціонування бренду набуває особливої актуальності. Зростання конкурентного тиску, нові запити аудиторії та швидка діджиталізація змушують бізнес переосмислювати власні методи створення та просування брендів. Репозиціонування бренду виступає стратегічним інструментом, що дозволяє адаптуватися до нових обставин та підвищити конкурентоспроможність.

Один із важливих інноваційних підходів – це інтеграція брендингу в систему розвитку інновацій підприємства. Сучасні дослідження доводять, що бренд розглядається не лише як маркетинговий інструмент, а як важливий нематеріальний актив, що формує додану вартість і забезпечує довгостроковий розвиток [1]. У цьому контексті репозиціонування бренду передбачає зміну його сприйняття через впровадження нових ідей, цінностей та стратегій розвитку.

Ключову функцію виконує цифровізація брендингу. Застосування цифрових каналів комунікації, соціальних мереж, аналізу даних та новітніх технологій дає змогу формувати індивідуальний підхід до споживача [2]. Це сприяє більш точному знаходженню цільової аудиторії та дієвому позиціонуванню бренду на ринку. У сьогодишніх умовах саме цифрові засоби стають засадою для швидкого та гнучкого репозиціонування.

Стратегія репозиціонування потребує комплексної трансформації внутрішньої культури та бізнес-процесів підприємства. Обіцянки, які бренд транслює зовнішньому ринку, стають реальністю лише за умови повної відповідності внутрішніх стандартів новій ідеології. Процес охоплює перенавчання персоналу та впровадження систем мотивації, орієнтованих на інноваційність і високу якість клієнтського сервісу. Репозиціонування виходить за межі косметичного оновлення візуальних атрибутів, стаючи інструментом фундаментального переосмислення філософії ведення бізнесу. Відповідно до практичних рекомендацій бізнесу позиція бренду повинна переглядатись та оновлюватись кожні 3-5 років з метою узгодження її на відповідність запитам цільового ринку та стратегії розвитку компанії, фірми.

Дієвість модернізованої стратегії безпосередньо залежить від глибини аналізу ринкових ніш та моніторингу активності конкурентів. Висока мінливість ринку змушує підприємства застосовувати гнучкі методики тестування нових концепцій для мінімізації ризиків при виході на нові сегменти. Засоби зворотного зв'язку в режимі реального часу дозволяють швидко коригувати маркетингові комунікації. Постійна взаємодія зі споживачем забезпечує відповідність очікуванням аудиторії та сприяє зміцненню лояльності до оновленого бренду.

Репозиціонування здійснюється з використанням 4 основних методів: виділення нових сфер застосування товару; надання нового іміджу за функціональними характеристиками; перехід до нової товарної категорії; наголос на нових властивостях товару.

Окремої уваги заслуговує галузевий аспект перепозиціонування торгової марки. Зокрема, у сфері сільськогосподарського виробництва інноваційні підходи акцентують на використанні крафтових технологій, екологічності продукції та зростанні її якості [3]. Це дає змогу формувати унікальні конкурентні переваги та творити нову цінність для споживачів.

Важливим напрямком є розвиток територіального та регіонального брендингу. Формування позитивного образу місцевостей, залучення їхніх неповторних ресурсів та культурних рис дає змогу збільшити інвестиційну привабливість та змагальність областей [4]. Репозиціонування у цьому випадку спрямоване на творення нової ідентичності території та її ефективне просування.

Сучасні тенденції маркетингу також наголошують на клієнтоорієнтованості. Спрямованість на потреби покупців, індивідуалізація пропозицій та розбудова довготривалих стосунків із клієнтами є важливими складниками вдалого репозиціонування бренду [5]. Застосування новаторських підходів у спілкуванні сприяє формуванню довіри та зростанню рівня лояльності споживачів.

Окрему роль у процесі репозиціонування відіграє аналіз змін споживчих настроїв, що зумовлені тривалою соціально-економічною нестабільністю. Сучасні українські споживачі демонструють високий рівень прагматизму, надаючи перевагу брендам, які пропонують не лише якісний продукт, а й чітку соціальну місію та підтримку національної економіки. Адаптація стратегії бренду до цих запитів дозволяє компаніям зберігати лояльність аудиторії навіть у періоди кризи. Використання даних моніторингу споживчої поведінки стає необхідною умовою для коригування ціннісних орієнтирів бренду, забезпечуючи його життєздатність та відповідність актуальному контексту ринку [6,7].

Отже, інноваційні підходи до репозиціонування бренду формуються як комплекс взаємопов'язаних стратегій, що охоплюють технологічні,

маркетингові та соціально-економічні аспекти діяльності підприємства. Вони передбачають не лише використання цифрових інструментів та сучасних методів просування, а й глибоке переосмислення цінностей бренду, його місії та ролі на ринку. Вагома увага спрямовується на формування особливого клієнтського враження, що ґрунтується на особистих потребах покупців, а також розбудову почуттєвого контакту між торговою маркою і споживачем. Як наслідок запровадження таких підходів організації здобувають змогу відчутно прилаштовуватися до мінливих обставин довкілля, посилювати свої ринкові позиції та гарантувати стратегічне зростання у віддаленій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Студінська Г. Я. Брендинг як інноваційна складова розвитку національної економіки. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2024. 218 с.
2. П'ятницька Г. Брендинг вищої освіти. *Scientia fructuosa*. 2021. Т. 138, № 4. С. 118–136. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)10](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)10).
3. Красноруцький О. Брендинг та крафтові технології аграрних підприємств: стратегічний аспект. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. -316(2), 19-24. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-3>
4. Альбеценко О. С. Створення регіонального туристичного бренду на прикладі Миколаївської міської територіальної громади. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 6-10. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-01)
5. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V50\(2025\)-32](https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32).
6. Споживчий прагматизм: як війна змінила наше споживання. *Worldwide online and smartphone surveys | Gradus*. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-pragmatism-how-war-has-changed-our-consumption-habits/>
7. Стамат В.М., Зозуля О.В. Особливості дослідження поведінки споживачів. Сучасна наука: інновації та перспективи: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції (м.Київ, 6-7 квітня 2023 року). Київ: Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій. 2023. С. 402-404. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16702>

Сумець О.М.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»»*

СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА КОНЦЕПЦІЮ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Трансформація глобального економічного середовища, зростання рівня невизначеності, цифровізація бізнес-процесів і посилення вимог до соціальної відповідальності зумовлюють необхідність переосмислення класичних підходів до управління організаціями, які були створені в минулому столітті Фредеріком Уїнслоу Тейлором, Анрі Файолем, Мері Паркер Фоллет, Елтоном Мейо Пітером Друкером, Генрі Мінцбергом й іншими дослідниками. Безумовно, наробки цих дослідників для розвитку менеджменту важко переоцінити. Однак реальність вимагає подальшої ефектизації менеджменту. То ж, концепція ефективного менеджменту сьогодні виходить за межі традиційної парадигми раціональної організації праці та набуває системного, інтегрованого та адаптивного характеру.

Початок ХХІ-го століття ознаменувався більш ґрунтовним підходом до пошуку ефективного управлінського інструментарій [1]. І це в першу чергу стосувалося персоналу фірм і компаній, які вже були зорієнтовані на ринок. Тому організації почали прискіпливо підходити до процесу добору персоналу і утворення професійних колективів, що орієнтовані на стабільну прибутковість. При доборі персоналу почала приділятися увага таким моментам як виявлення спроможності кандидатів до професійного розвитку, формування і управління людського капіталу, що значно змінило підходи до створення і функціонування системи менеджменту організації. Більш розширеним став і перелік критеріїв відбору, але основними все ж залишилися фізичний стан кандидата, рівень фахової освіти, спроможність до розвитку і підвищення творчого потенціалу. Система менеджменту організацій почала спиратися на закони сучасного менеджменту, осучаснені принципи менеджменту та концепцію створення і управління людським капіталом [2]. Система менеджменту ключових гравців бізнесу на міжнародних ринках почала застосовувати у поєднанні стратегічний, процесний, поведінковий та інституційні підходи в управлінні. То ж, з огляду на вказане та на експертну думку фахівців у сфері менеджменту сучасну концепцію ефективного менеджменту слід представити як інтегровану модель, яка у собі поєднує п'ять взаємопов'язаних вимірів, а саме: стратегічну спрямованість, організаційне проєктування та гнучкість, аналітичну обґрунтованість управлінських рішень, людиноцентризм і розвиток людського капіталу, а також стійкість та відповідальність.

У чому ж складається сутність кожного виміру в межах концепції сучасного менеджменту?

1. Стратегічна спрямованість. Цей вимір передбачає формування довгострокового бачення розвитку організації, здатного адаптуватися до змін ринкового оточення. У цій ситуації стратегія розглядається не як статичний документ (план діяльності), а як динамічний процес безперервного перегляду та коригування завдань і цілей. Особливого значення набувають стратегічні цілі, а також узгодження інтересів стейкхолдерів і формування ціннісної основи діяльності.

Акцент виміру: навіть найкраща команда потребує чіткого вектору дії. Стратегія формує рамку для всіх управлінських рішень.

2. Організаційне проектування та гнучкість. У сучасних умовах домінує перехід від жорстких ієрархічних структур до мережових, процесно-орієнтованих, проєктних і в деяких випадках до конгломератних форм управління. Гнучкість організаційної архітектури забезпечує швидке реагування на зміни, оптимізацію внутрішніх потоків ресурсів та підвищення координації між підрозділами. Взірцевим прикладом цьому є організаційна структура Центру пілотованих польотів NASA, який за перші вісім років свого існування (1960-ті роки) змінювався 17 разів, тобто приблизно два рази на рік. Фахівці такі організаційні структури вважають структурами майбутнього.

Акцент виміру: навіть правильна стратегія та сильна команда можуть втрачати ефективність через надмірну бюрократію або негнучку систему управління.

3. Аналітична обґрунтованість управлінських рішень. Цифровізація економіки зумовлює перехід до data-driven management – управління, що базується на даних. Використання систем ключових показників ефективності (KPI), бізнес-аналітики та інструментів прогнозування дозволяє мінімізувати суб'єктивність управлінських рішень і підвищити їхню результативність. А оперативність прийняття управлінських рішень забезпечується використанням платформ Big-Data і Blockchain, які надають можливість досить швидко обробляти великі масиви даних з високим рівнем їх захищеності.

Акцент виміру: аналітика підсилює інші виміри, але сама по собі не створює ефективності без стратегії, людей і належної організаційної архітектури.

4. Людиноцентризм і розвиток персоналу. Даний вимір акцентує увагу на персоналові як на ключовому стратегічному ресурсі організації. У цьому аспекті формування корпоративної культури довіри, розвиток лідерських компетентностей, підтримка інноваційної активності працівників стають значущими чинниками довгострокової конкурентоспроможності організацій на обраних сегментах ринку.

Акцент виміру: ефективність управління організацією реалізується через людей – вони генерують рішення, впроваджують зміни та формують організаційну культуру.

5. Стійкість та відповідальність. У цьому вимірі ефективність менеджменту оцінюється через стійкість організації до ризиків, здатність її до відновлення та соціальної відповідальності. Інтеграція принципів ESG, управління ризиками та антикризового планування формує нову якість управління, орієнтовану на довгострокове створення вартості.

Акцент виміру: цей вимір критично важливий у довгостроковій перспективі, проте безпосередньо на оперативну ефективність впливає опосередковано – через репутацію, довіру та стабільність.

З огляду на вищезазначене інтегровану модель концепції ефективного менеджменту можна описати формульним виразом:

$$KEM = F(SP, OG, AO, LC, CR),$$

де: КЕМ – концепція ефективного менеджменту;

F – оператор перетворення;

СП – стратегічна спрямованість;

ОГ – організаційна гнучкість;

АО – аналітична обґрунтованість;

ЛЦ – людиноцентризм;

СР – стійкість розвитку.

Аналіз описаних вимірів надає можливість констатувати, що сучасна концепція ефективного менеджменту визначається як системно організований процес стратегічного, організаційного, аналітичного та поведінкового впливу на діяльність організації, що спрямований на досягнення стійких економічних, соціальних і екологічних результатів в умовах нестабільного ринкового оточення й високого рівня невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Вдовівен А. А., Чичун В. А., Поляно Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34.
2. Сумець О.М., Догадіна В.Ю. Етапи еволюції концепції ефективного менеджменту трудовими ресурсами. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2026. Вип. 1(84). С. 353-358..

Сяська О.В.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет*

ЛІДЕР-ТРАНСФОРМАТОР ЯК КЛЮЧОВА ФІГУРА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку цифрових технологій організації змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що обумовлює зростання ролі керівників нового типу, здатних не лише ефективно адмініструвати діяльність підприємства, але й ініціювати глибокі трансформаційні процеси, формувати стратегічне бачення розвитку та забезпечувати залученість персоналу до реалізації організаційних змін.

Функціонування та ефективність будь-якої організації значною мірою залежать від її керівників. Люди зазвичай не піднімаються вище рівня свого керівника, саме тому важливо, щоб ті, хто очолює організацію, демонстрували лідерство високої якості. Існує нерозривний зв'язок між репутацією організації та якістю її керівництва [1].

Сучасний керівник відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегії організації, оскільки саме він визначає довгострокові цілі, оцінює можливості та загрози зовнішнього середовища, приймає управлінські рішення в умовах ризику та невизначеності. Водночас важливою складовою діяльності керівника є управління людськими ресурсами, яке передбачає не лише підбір, навчання та оцінювання персоналу, але й створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток мотивації працівників, формування командної взаємодії та підтримку інноваційної активності.

Діяльність керівника є досить різноплановою. З метою забезпечення ефективної роботи підприємства, ідеальний керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосовувати. При цьому мати індивідуальний підхід до працівників підприємства, здатність впливати на їх поведінку і мотиви діяльності з метою досягнення цілей організації тощо [2].

Суттєве значення в управлінській діяльності мають індивідуально-психологічні характеристики особистості керівника, оскільки саме вони значною мірою визначають його здатність ефективно здійснювати управлінські функції. Водночас не кожна людина може стати справжнім керівником-лідером, адже специфіка цієї ролі полягає у здатності здійснювати вплив на підлеглих як у формальному, так і в неформальному вимірі. При цьому саме управління неформальними взаєминами відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної ділової взаємодії. Через власну поведінку, управлінські рішення та стиль

взаємодії з підлеглими керівник формує етичні стандарти, визначає норми поведінки та створює атмосферу довіри й відкритості в колективі, що безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу та ефективність діяльності організації.

Окрім цього, сучасний керівник виступає лідером змін, який ініціює трансформаційні процеси, адаптує організацію до нових умов функціонування, впроваджує інновації та сприяє розвитку організаційної гнучкості. В цьому процесі особливого значення набувають його комунікаційні навички, здатність переконувати, надихати працівників та долати опір змінам. Лідер-трансформатор здатний формувати сприятливий психологічний клімат у колективі, який базується на довірі, взаємній підтримці та відкритості до змін, що, у свою чергу, сприяє зниженню рівня опору нововведенням та підвищенню ефективності реалізації стратегічних ініціатив.

Керівник-лідер-трансформатор – це управлінець нового типу, який не обмежується виконанням адміністративних функцій, а активно ініціює та реалізує зміни в організації, формує стратегічне бачення її розвитку та надихає працівників на досягнення спільних цілей. Такий керівник поєднує в собі риси менеджера і лідера, оскільки не лише організовує та контролює діяльність, але й впливає на цінності, мотивацію та поведінку персоналу, сприяючи їхньому професійному і особистісному розвитку.

Отже, лідер-трансформатор є ключовою фігурою сучасної організації, оскільки саме він забезпечує формування стратегічного бачення, ініціює та реалізує організаційні зміни, сприяє розвитку персоналу та створює умови для досягнення високих результатів діяльності підприємства. При цьому ефективність діяльності такого керівника визначається здатністю поєднувати інноваційність, стратегічне мислення та орієнтацію на розвиток людського капіталу, що дозволяє організації успішно функціонувати в умовах нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. №3. С. 11-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02>
2. Гурман О.М., Власюк Ю.О. Розвиток потенціалу керівника та ефективність його діяльності. Трансформаційна економіка. 2023. №4 (04). С. 29-33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-6>

Ткаченко І.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та обліку,
Кривенко В.В., Некритий П.Г.,
здобувачі вищої освіти,
Дніпровський державний технічний університет

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТРАНСФОРМАЦІЯ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

Сучасні умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням ризиків, що посилюються процесами цифровізації економіки та воєнними викликами в Україні. У таких умовах традиційні підходи до інформаційного забезпечення стратегічного управління втрачають ефективність, оскільки не забезпечують необхідного рівня інтеграції, оперативності та аналітичної глибини. Актуальності набуває трансформація інформаційного забезпечення у інтегровану інформаційно-аналітичну систему на основі бізнес-аналітики (BI), яка дозволяє підвищити якість стратегічних управлінських рішень.

Традиційні системи інформаційного забезпечення характеризуються фрагментарністю, орієнтацією на ретроспективні дані та обмеженою аналітичною функціональністю. Це знижує ефективність стратегічного управління в умовах нестабільного середовища. Обґрунтовано доцільність переходу до інформаційно-аналітичної системи, модель якої наведено на рисунку 1.

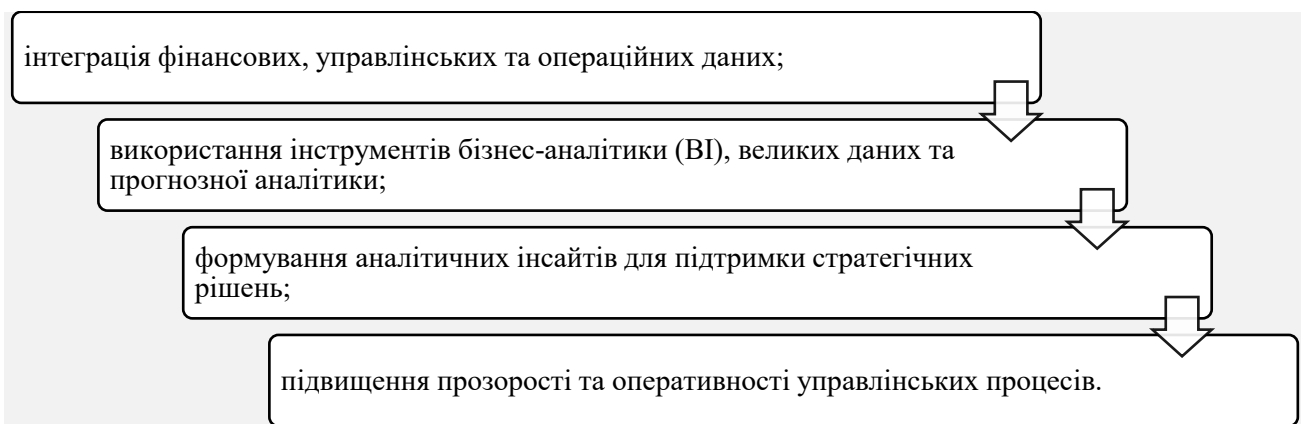


Рис. 1. Модель переходу до інформаційно-аналітичної системи управління

До ключових підходів до формування інформаційно-аналітичної системи стратегічного управління належать: системний, процесний, data-driven (дані-орієнтований), адаптивний та інтеграційний підходи.

Системний підхід передбачає розгляд інформаційно-аналітичного забезпечення як цілісної багаторівневої системи, у межах якої всі інформаційні потоки, підсистеми обліку, аналізу та управління взаємопов'язані та функціонують узгоджено для досягнення стратегічних цілей. Це забезпечує цілісність управлінської інформації та узгодженість рішень.

Процесний підхід орієнтує систему на безперервність руху інформації – від збору, обробки та зберігання даних до їх трансформації в аналітичні показники та використання у процесі прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє інтегрувати бізнес-аналітику у всі етапи управлінського циклу.

Data-driven (дані-орієнтований) підхід передбачає прийняття стратегічних рішень на основі аналізу великих масивів даних, як структурованих, так і неструктурованих. У цьому контексті ключового значення набувають якість, релевантність, своєчасність і глибина аналітичної обробки інформації, що забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Адаптивний підхід забезпечує гнучкість інформаційно-аналітичної системи та її здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Використання інструментів бізнес-аналітики дозволяє здійснювати сценарне моделювання, прогнозування та оцінку ризиків у режимі, наближеному до реального часу.

Інтеграційний підхід спрямований на об'єднання різних функціональних підсистем управління (фінансової, виробничої, маркетингової, кадрової) в єдиному інформаційно-аналітичному просторі. Така інтеграція забезпечує формування комплексного бачення діяльності суб'єкта господарювання та підвищує ефективність стратегічного управління.

У сукупності зазначені підходи формують методологічну основу побудови сучасної інформаційно-аналітичної системи, здатної забезпечити підтримку стратегічних рішень, підвищення адаптивності та резильєнтності суб'єктів господарювання в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Доведено, що застосування інструментів бізнес-аналітики забезпечує формування адаптивного управлінського циклу «дані – аналітика – рішення – реалізація – контроль», у межах якого відбувається безперервна трансформація даних у управлінські знання та практичні дії. Використання аналітичних інструментів дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, обґрунтованість стратегічних рішень та ефективність їх реалізації.

Такий підхід забезпечує зворотний зв'язок і можливість постійного коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що, у свою чергу, сприяє підвищенню адаптивності та резильєнтності підприємств в умовах невизначеності та зростаючих ризиків.

Методологічні засади трансформації інформаційного забезпечення стратегічного управління визначають принципи їх забезпечення (рис.2).

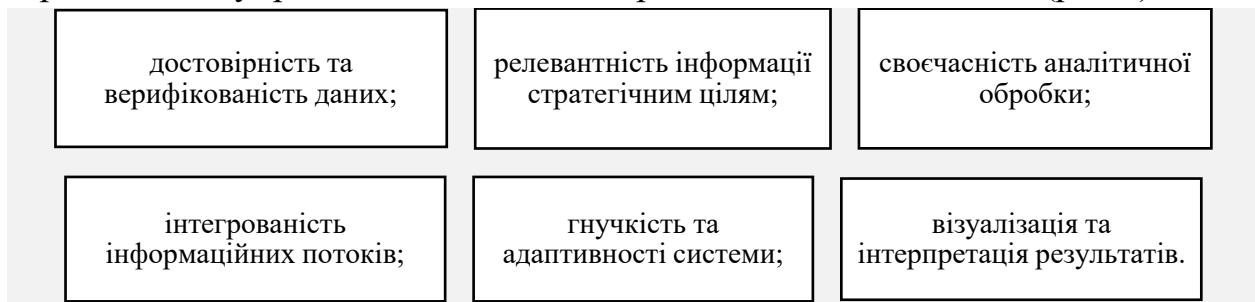


Рис. 2. Принципи трансформації інформаційного забезпечення стратегічного управління

Трансформація інформаційного забезпечення стратегічного управління у інформаційно-аналітичну систему на основі бізнес-аналітики є необхідною умовою підвищення ефективності управлінських процесів. Впровадження ВІ-інструментів дозволяє інтегрувати різноманітні дані, підвищити обґрунтованість стратегічних рішень, знизити ризики та забезпечити адаптивність суб'єктів господарювання до змін зовнішнього середовища. Отже, інформаційно-аналітичні системи виступають ключовим чинником забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел:

1. Бікулов, Д., Олійник, О., Головань, О., Динчев, С., & Бікулов, Р. (2025). Інформаційно-аналітичне забезпечення менеджменту бізнес-процесів: концептуально-методологічні та прикладні аспекти. Управління змінами та інновації. <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/224>
2. Філіпова, Л. (2022). Системи бізнес-аналітики: сучасні тенденції розвитку. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія, 18(1). <https://surl.li/wvtbsu>

Treputin V.S.,
master's degree student,
Zaporozhets H.V.,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

MANAGEMENT OF COST PLANNING AT MUNICIPAL ENTERPRISES

In the current conditions of economic transformation and reform of the housing and communal services sector, the problem of effective cost management of municipal

enterprises is becoming increasingly relevant. This is обусловлено a combination of economic, organizational, and social factors, among which the key ones are limited financial resources, rising costs of energy and material resources, a high level of infrastructure deterioration, as well as strict state regulation of tariffs for housing and communal services. Under such conditions, an effective cost planning system acts as a fundamental tool for ensuring the financial stability of enterprises and improving the efficiency of their operations.

Enterprise costs, as an economic category, reflect the totality of resources used in the process of production and service provision, expressed in monetary terms and leading to a reduction in economic benefits. They form the cost of services, influence tariff levels, and determine financial performance. In the cost management system, the classification of costs according to various criteria is of particular importance: by economic elements, cost items, inclusion in cost, dependence on activity volume, level of controllability, and the possibility of managerial influence. Such structuring allows for a deeper analysis of costs, identification of reserves for their reduction, and improvement of resource utilization efficiency.

Cost planning is a central function of enterprise management, which involves determining an economically justified level of costs necessary to ensure the continuity of production processes and the proper quality of services. It is implemented through budgeting systems, cost estimates, and forecasting of expenses by structural units and types of activities. Effective planning ensures coordination between enterprise resources and its objectives, increases the validity of managerial decisions, and enables control over resource use.

A specific feature of municipal enterprises is their operation under a combination of market mechanisms and state regulation. This necessitates taking into account a wide range of external factors in cost planning. These include changes in energy prices, material costs, tax burden, inflationary processes, state tariff policy, and social requirements for service quality. At the same time, internal factors also play a significant role, including the technological level of the enterprise, efficiency of resource use, organization of production processes, and quality of management.

In the structure of costs of municipal enterprises, it is advisable to distinguish between current and one-time costs. Current costs form the cost of services and directly affect financial performance. These include expenses for raw materials, energy, labor, depreciation, administrative costs, and selling expenses. One-time costs are related to investment activities and include expenditures on acquisition or modernization of fixed assets, implementation of new technologies, and innovations. The rational combination of these types of costs is a necessary condition for ensuring long-term enterprise development.

In practice, one of the key problems in cost management of municipal enterprises is the use of outdated standards and planning methods that do not correspond to modern economic conditions. The insufficient level of analytical support, lack of integrated approaches to cost management, and low level of process automation lead to inefficient resource use, increased non-productive costs, and reduced overall efficiency of enterprise activities.

An important direction for improving the cost planning system is the implementation of budgeting by responsibility centers. This approach involves the distribution of costs among structural units and assigning responsibility for their formation to specific managers. It allows increasing the level of cost control, ensuring transparency, and stimulating rational use of resources. Comparison of actual and planned indicators enables timely identification of deviations and adoption of appropriate managerial decisions.

A promising direction in the development of cost management systems is the application of the process approach, which considers enterprise activity as a set of interconnected processes. This approach allows for a clearer identification of sources of costs, optimization of their structure, and improvement of resource efficiency at each stage of enterprise activity. It also enhances coordination between departments and increases overall management effectiveness.

An additional tool for improving cost management efficiency is the use of value analysis. Its application allows assessing the feasibility of costs in terms of their contribution to value creation for consumers, identifying and eliminating non-productive costs, optimizing cost structure, and improving enterprise performance.

Modern economic trends necessitate the implementation of digital technologies in cost management systems. The use of information systems enables automation of planning processes, provides оперативный доступ to data, increases calculation accuracy, and improves decision-making efficiency. This is especially important for municipal enterprises, whose activities are characterized by a large volume of information and complex cost structures.

The scientific novelty of the study lies in the integrated combination of the process approach, budgeting by responsibility centers, and the use of modern information technologies in the cost planning system of municipal enterprises. This approach allows improving resource efficiency, reducing non-productive costs, and ensuring financial stability of enterprises.

Thus, improving the cost planning system of municipal enterprises is a necessary condition for enhancing their operational efficiency. The use of modern management tools contributes to cost optimization, improves the quality of managerial decisions, and ensures sustainable development of enterprises in the long term.

Referances:

1. Бланк І. О. *Управління витратами підприємства : підручник*. Київ : Ніка-Центр, 2019.
2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Менеджмент : підручник*. Київ : Академвидав, 2020.
3. Drury C. *Management and Cost Accounting*. 10th ed. London : Cengage Learning, 2018. 896 p.
4. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 16th ed. Harlow: Pearson, 2018. 912 p.

Фалович В.А.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу,

Якимішин Л.Я.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри промислового маркетингу,
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗБОРУ ТА ОБРОБКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Цифрова трансформація маркетингу зумовила радикальне розширення інструментарію збору інформації про споживачів. Поряд із традиційними опитуваннями та панельними дослідженнями активно використовуються цифрові сліди користувачів, CRM-системи, мобільні додатки, геолокаційні сервіси, соціальні мережі та алгоритмічні моделі прогнозування поведінки. У такій конфігурації персональні дані стають стратегічним активом, а їх обробка сферою підвищеної етичної та правової відповідальності. Нормативне середовище формує базові рамки допустимої поведінки дослідників. У країнах Європейського Союзу визначальним актом є General Data Protection Regulation, що закріплює принципи законності, прозорості, обмеження мети, мінімізації обсягу даних та підзвітності контролера. В Україні регуляторну основу становить Закон України «Про захист персональних даних», який поступово гармонізується з європейськими стандартами. Професійні етичні орієнтири конкретизовані у кодексах ESOMAR та ICC, що встановлюють вимоги до добровільності участі респондентів, забезпечення анонімності та недопущення дискримінаційних практик.

Етична проблематика в маркетингових дослідженнях концентрується навколо кількох взаємопов'язаних площин. Інформована згода в цифровому середовищі часто редукується до формального прийняття умов користування,

що створює асиметрію інформації між дослідником і суб'єктом даних. Прагнення до максимальної аналітичної глибини стимулює акумуляцію великих масивів інформації, що суперечить принципу мінімізації даних. Розвиток алгоритмічного профілювання підвищує ризики латентної дискримінації та сегментаційних викривлень. Додаткову складність створює транскордонна передача даних, коли правові режими різних юрисдикцій не є ідентичними за рівнем захисту. Систематизація ключових етичних ризиків та інструментів їх нейтралізації подана у таблиці 1.

Таблиця 1

**Матриця етичних ризиків у маркетингових дослідженнях
та механізми їх мінімізації**

Етичний ризик	Передумови виникнення	Прояв у маркетингових дослідженнях	Потенційні наслідки	Інструменти мінімізації
Формальна згода	Асиметрія інформації між дослідником і респондентом; складні юридичні формулювання	Автоматичне погодження з політикою конфіденційності без усвідомлення обсягу та цілей обробки	Зниження довіри, репутаційні втрати, скарги до регуляторів	Спрощені consent-форми, layered privacy notice, можливість відкликання згоди, UX-аудит процесу отримання згоди
Надмірний збір даних	Орієнтація на Big Data без чіткої дослідницької гіпотези	Збір нерелевантних соціодемографічних і поведінкових змінних «про запас»	Підвищений ризик витоку, неефективне адміністрування баз, санкції за порушення принципу мінімізації	Data minimization, попередній аудит релевантності змінних, обмеження строків зберігання
Повторна ідентифікація	Поєднання псевдонімізованих наборів даних із зовнішніми джерелами	Встановлення особи респондента через крос-аналіз відкритих або комерційних баз	Порушення конфіденційності, юридична відповідальність, втрати довіри	Анонімізація, differential privacy, шифрування, багаторівневий контроль доступу
Алгоритмічна упередженість	Викривлені навчальні вибірки, непрозорість ML-моделей	Дискримінаційне таргетування, сегментаційні перекоси	Репутаційні ризики, дискримінаційні претензії, регуляторні перевірки	Етичний аудит алгоритмів, explainable AI, тестування моделей на bias
Транскордонна передача даних	Використання хмарних сервісів та міжнародних дослідницьких платформ	Обробка даних у юрисдикціях із нижчим рівнем правового захисту	Порушення прав суб'єктів даних, фінансові штрафи, блокування операцій	Оцінка адекватності юрисдикції, стандартні договірні положення, аудит провайдерів, локалізація даних

Ефективне управління персональними даними потребує врахування вимог захисту приватності ще на етапі планування дослідження. Захист даних має бути закладений у саму структуру дослідницької програми та застосовуватися автоматично, без додаткових дій з боку учасників. Це передбачає попередню оцінку можливих ризиків для прав і свобод осіб, чітке визначення відповідальних за збір і обробку інформації, встановлення обґрунтованих строків зберігання відомостей і впорядкованих процедур їх знищення. Особливо важливим є вплив етичної поведінки дослідників на рівень довіри опитаних осіб і, відповідно, на якість отриманих результатів. Практичні дослідження засвідчують, що відкритість процедур обробки інформації сприяють зростанню готовності брати участь в опитуваннях. Тому дотримання етичних норм доцільно розглядати як чинник підвищення достовірності вибірових даних і зменшення кількості відмов від участі або неповних відповідей. Взаємозв'язок між етичними підходами та стратегічними результатами організації відображено в таблиці 2.

Таблиця 2

**Вплив етичного управління даними на результати
маркетингової діяльності**

Компонент етичної політики	Зміст управлінських заходів	Короткостроковий ефект	Довгостроковий ефект
Прозорі процедури збору даних	Чітке інформування про мету, обсяг і строки обробки; доступні форми згоди	Зростання рівня довіри та участі в опитуваннях	Формування стійкої ділової репутації та зміцнення лояльності споживачів
Обмеження строків зберігання	Встановлення чітких термінів зберігання та своєчасне знищення інформації	Зниження поточних ризиків витоку або зловживань	Зменшення ймовірності штрафів і правових спорів
Перевірка автоматизованих моделей аналізу	Аналіз можливих упереджень, контроль коректності методів обробки	Підвищення точності сегментації та обґрунтованості висновків	Зниження ризику дискримінаційних претензій і репутаційних втрат
Системне управління персональними даними	Чіткий розподіл відповідальності, внутрішні перевірки, навчання працівників	Упорядкування внутрішніх процесів і підвищення керованості	Стійкість організації та довгострокова конкурентоспроможність

Етичні аспекти збору та обробки персональних даних у маркетингових дослідженнях мають комплексний характер, поєднуючи правові, технологічні та управлінські виміри. У сучасній цифровій економіці відповідальне data governance трансформується з комплаєнс-функції у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення індикаторів вимірювання етичної зрілості маркетингових систем та моделювання її впливу на фінансові показники.

Список використаних джерел:

1.Бакуліна Н.М. Маркетингові технології формування репутації роботодавця в умовах гіг-економіки. Науковий журнал: Вчені записки таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «економіка і управління». Т.31 (70), №2, 2020. С. 150-153.

2.Голда Н., Піняк І. Моделювання психосоматичних процесів у рекламній діяльності. Галицький економічний вісник. Т.: ТНТУ, 2020. Том 66. № 5. С. 148-154.

3.Тимошик, М. М., Ціх, Г. В. (2019). Концептуальні підходи до управління ризиками на промислових підприємствах. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: кол. монографія. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б.

Федорей О.С.,

здобувач вищої освіти,

Пічик К.В.,

кандидат економічних наук, доцент,

завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ ПСИХОЛОГІЧНОГО КАПІТАЛУ У СТАВЛЕННІ ПРАЦІВНИКІВ ДО РОБОТИ

Бізнес вкладається у людський капітал та витрачає ресурси на капітал інтелектуальний протягом навчання персоналу, але не отримує бажаного результату. Керівники сприймають працівника як функцію і працюють над її покращенням, проте забувають про значущість людського фактору та ігнорують внутрішній стан підлеглих. Саме тому традиційні моделі мотивації не працюють ефективно, адже вони не враховують психологічний ресурс особистості. Концепція психологічного капіталу (PsyCap), підоснови якої згадуються у працях Мартіна Селігмана про позитивну психологію, завдячує своєму виникненню та першому застосуванню до робочого середовища Фреду Лютенсу. Саме він протиставив PsyCap іншим видам капіталу та акцентував увагу на його гнучкості та можливості впливати на нього, визначаючи його стано-подібним. Отже, психологічний капітал пропонує змінити фокус з того, що людина вміє на те ким вона є та стає. [2]

Ключовим інтересом досліджень є результативність праці, її приймають за кінцевий результат у більшості оглянутих робіт як основну показову змінну. Вплив психологічного капіталу на результативність може здійснюватись прямо та опосередковано. Наприклад, застосування концепції у йорданській

аудиторській фірмі зчинило прямий сильний позитивний вплив на ефективність та якість проведення аудиту, а ріст ефективності виконання завдань працівниками у нафтовій компанії в Іраці прямо корелює із PsyCap та фактором надії з моделі HERO. [6, 1]

Наступною важливою змінною та медіатором є залученість у роботу, її розглянуто як чинник впливу на результативність. У дослідженні китайських ІТ-компаній, психологічний капітал виступив модератором між двома змінними, при цьому вплив залученості на результативність змінився та за наявного PsyCap, працівники продемонстрували вищий рівень продуктивності за такого ж рівня залученості. [7] У дослідженнях індонезійських держслужб та виробничого сектору Зімбабве, залученість стала посередником між дією психологічного капіталу на результативність та показала непрямий позитивний вплив PsyCap.

У останньому дослідженні розглянули і задоволеність роботою як фактор впливу на продуктивність та медіатор для PsyCap, встановлюючи сильний позитивний вплив останнього на змінну результативності. [5] Вибірка ж з йорданських викладачів університету продемонструвала кращу ефективність за рахунок медіації задоволеності та росту рівня комфорту на робочому місці, що корелювали із сильним позитивним впливом PsyCap. [3]

Окрім очевидних медіаторів, психологічний капітал охоплює падіння негативних факторів, що в сукупності дає позитивний результат для продуктивності. У дослідженні поведінки румунських ІТ-спеціалістів було підтверджено, що PsyCap має прямий негативний вплив на вигоряння та проблеми із здоров'ям. [4]

Отже, психологічний капітал є глобально та широко застосованою та практичною концепцією. Для бізнесу це означає зміну відношення до капіталів у цілому. Пропонується вкладатись не тільки у формування та розвиток навичок у працівників, але й у їхній стан та відношення до виконуваної роботи.

Список використаних джерел:

1. Alfatlawi H. A. K., Mesbah A. A. K. *The Impact of Psychological Capital on Employee Performance: A Survey Study. International Journal of Social Science and Human Research.* 2024. Vol. 07, Iss. 11. P. 8589-8599. DOI: <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i11-65>
2. Burhanuddin N. A. N., Ahmad N. A., Said R. R., Asimiran S. *A systematic Review of the Psychological Capital (PsyCap) Research Development: Implementation and Gaps. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development.* 2019. Vol. 8, No. 3 P. 133-150. DOI: <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i9/6302>

3. Durrah O., Alhamoud A., Khan K. *Positive Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*. Ponte. 2016. Vol. 72, No. 7. P. 223-244. DOI: <https://doi.org/10.21506/j.ponte.2016.7.17>
4. Lupşa, D., & Vîrgă, D. *Psychological capital, health, and performance: the mediating role of burnout*. Psihologia Resurselor Umane. 2020. Vol. 18(1), P. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.458>
5. Ngwenya B., Pelser T. *Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe*. SA Journal of Industrial Psychology. 2020. Vol. 46. P. 1-12. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781>
6. *The Impact of Social and Positive Psychological Capital on the Efficiency of the Performance of Audit Offices: A Field Study From the Perspective of Jordanian Authors* / S. S. Al-Tahat, O. A. Ali, N. M. Abu Nqira, T. M. Alhawamdeh, F. S. Al-Qadi. *International Journal of Financial Research*. 2020. Vol. 11, No. 5 P. 469-484. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijfr.v11n5p469>
7. *The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor* / J. Yao et al. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 729131. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>

Фурсін О.О.,

кандидат наук державного управління,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ

Актуальність дослідження даної теми зумовлена впровадженням цифрових технологій у сфері управління, розвитком електронного урядування та цифрових сервісів, потребою підвищення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади, адаптацією адміністративних процедур до умов цифрової трансформації в Україні. В українському контексті особливої ваги набувають процеси цифрової модернізації, які реалізуються через ініціативи держави, зокрема впровадження електронних послуг та автоматизацію управлінських процесів [1].

Концептуалізація проблеми передбачає визначення поняття «техніка адміністративної діяльності» як сукупності методів, прийомів, процедур і інструментів реалізації управлінських функцій. Переосмислення цієї техніки в умовах цифровізації відбувається через використання електронного

документообігу, автоматизацію адміністративних процедур, застосування інформаційно-комунікаційних технологій, цифрові інструменти взаємодії з громадянами. В основі формування нової моделі адміністративної діяльності, орієнтованої на цифрові процеси, - сервісність та клієнтоцентричність [2].

Цифрова (інноваційна) техніка включає: електронні реєстри, автоматизовані системи управління, цифрові сервіси, використання CRM та ERP-систем, кібербезпека в адміністративній діяльності. Державні відомства зазвичай стикаються з такими проблемами, як надмірне робоче навантаження, стислі терміни і велика кількість відвідувачів, вирішення проблем, орієнтованих на громадськість. Технологія штучного інтелекту (ШІ) може забезпечити більш високу ефективність та стандартизацію процесів адміністративного управління за рахунок інтелектуального проектування робочих процесів та автоматизованої обробки даних. Використовуючи ШІ, державні службовці можуть автоматично ідентифікувати та класифікувати офіційні документи, контракти та іншу текстову інформацію, підвищуючи ефективність та точність обробки документів. Інтелектуальний розподіл завдань та механізми спільної роботи також можуть підвищити ефективність та якість роботи адміністративного персоналу.

Одночасно автоматизовані процеси управління можуть ефективно запобігати потенційним помилкам і недолікам, пов'язаними з людським фактором, підвищуючи стандартизацію адміністративного управління. Наприклад, у галузі адміністративного законодавства Шанхай першим запровадив платформу законодавчої інформації «Розумна правова система». Через платформу законодавчі матеріали можуть передаватися безпосередньо, оперативне оформлення нормативних актів та документів може здійснюватися миттєво, матеріали для запиту думок можуть швидко передаватися, а зворотний зв'язок за наслідками запиту може надаватися негайно. Завдяки використанню штучного інтелекту, місцеве адміністративне законодавство не лише дозволяє уникнути паперових процесів, що екологічно, а й сприяє упорядкованому ходу законодавчої роботи. Платформа також може перевіряти нормативні документи минулих років, оновлюючи та очищуючи їх за допомогою машини, та пропонувати укладачам внести виправлення. Ця інтелектуальна платформа не тільки підвищує ефективність перевірки документів, а й покращує їхню юридичну силу та точність [1].

У соціальному державному управлінні збір та організація інформації – складне та трудомістке завдання, яке потребує значних людських та ресурсних вкладень. Традиційні методи державного управління часто не дозволяють досягти ефективного управління, що призводить до ситуації, коли витрати часу та праці не дають суттєвих результатів. Завдяки широкомасштабному

застосуванню технологій Інтернету речей, великих даних та штучного інтелекту, ефективно управління отримує надійну підтримку. Взаємозв'язок всього суцього та повсюдна присутність камер сприяють підвищенню ефективності та точності державного управління.

З погляду філософії управління, слід наголосити на ключовій цінності адаптивного управління, зосередившись на оперативності, гнучкості та інклюзивності по відношенню до різних зацікавлених сторін при реалізації політики. Можливості аналізу даних, ефективність автоматизації процесів та цінність підтримки прийняття рішень, що демонструються штучним інтелектом у державному управлінні, стають дедалі очевиднішими. У майбутньому слід ухвалити стратегічний, стандартизований та інклюзивний підхід до управління з використанням ШІ. Зокрема, концепція рефлексивного управління заслуговує на подальшу увагу, наголошує на необхідності вирішення проблем невизначеності, викликаних технологічним розвитком, за допомогою участі зацікавлених сторін, ітеративного навчання та інституційних коригувань [2].

Список використаних джерел:

1.Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Фурсін О.О. *Цифровізація публічного управління як драйвер трансформації державних інституцій у цифровому суспільстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. №1.*

2.Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Венгер О.М. *Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент трансформації публічного управління в цифровому суспільстві. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.*

Чукіна І. В.,

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет*

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

У ХХІ столітті економічний розвиток дедалі більше визначається не лише темпами зростання виробництва, але й здатністю підприємств ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень та екологічних викликів. У цьому контексті логістика, яка традиційно виконувала допоміжну функцію забезпечення руху товарів, трансформується у стратегічний фактор формування конкурентних переваг. Саме через логістичні системи проходить значна частина матеріальних потоків, що обумовлює їхній

безпосередній вплив як на економічні результати діяльності підприємств, так і на екологічний стан навколишнього середовища.

Поглиблення кліматичних змін, посилення регуляторного тиску з боку міжнародних інституцій, а також активізація євроінтеграційних процесів в Україні формують принципово нові вимоги до функціонування бізнесу. У цих умовах зелена логістика перестає бути елементом корпоративної соціальної відповідальності та набуває ознак системної управлінської трансформації. Вона поєднує екологічну раціональність із економічною доцільністю, створюючи передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств.

Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнної економіки, коли порушення ланцюгів постачання, нестабільність енергетичних ресурсів і логістичні обмеження змушують підприємства переосмислювати власні стратегії розвитку. У таких умовах ефективність діяльності набуває нового змісту і трактується як здатність підприємства забезпечувати адаптивність, стійкість і інноваційність одночасно.

Сучасна логістика перебуває у фазі глибокої трансформації, яка відбувається під впливом взаємодії цифровізації, екологізації та глобальної нестабільності. Ці процеси формують нову управлінську парадигму, у межах якої традиційні підходи до оцінки ефективності доповнюються критеріями екологічної стійкості, адаптивності та здатності до відновлення. Якщо раніше логістичні системи орієнтувалися переважно на мінімізацію витрат і часу доставки, то сьогодні вони мають забезпечувати баланс між економічною доцільністю та екологічною відповідальністю.

У цьому контексті особливої уваги набуває переосмислення ролі логістики як інтеграційного механізму, що поєднує виробничі, фінансові та інформаційні потоки підприємства. Логістична система перестає бути лише інструментом забезпечення операційної діяльності та трансформується у складову стратегічного управління, яка безпосередньо впливає на формування вартості бізнесу. Саме через логістичні рішення підприємство реалізує свою здатність до адаптації в умовах турбулентного середовища, оптимізує використання ресурсів і мінімізує ризики.

Водночас необхідно враховувати, що сучасні логістичні системи функціонують у межах глобальних ланцюгів постачання, які характеризуються високим рівнем взаємозалежності. Будь-які порушення – геополітичні, економічні чи енергетичні – мають мультиплікативний ефект, що впливає на ефективність діяльності підприємств. Саме тому зростає значення стратегічного планування логістики, орієнтованого не лише на оптимізацію витрат, але й на забезпечення стійкості системи в довгостроковій перспективі.

Значний вплив на трансформацію логістики здійснюють регуляторні механізми, зокрема політика декарбонізації в межах Європейського зеленого курсу [4], що фактично інтегрує екологічні показники у систему економічних критеріїв. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свої логістичні стратегії, враховуючи не лише фінансові результати, але й екологічні обмеження, що змінює підходи до формування конкурентних переваг.

Одним із ключових драйверів цієї трансформації є цифрові технології. Використання Інтернету речей забезпечує можливість безперервного моніторингу логістичних процесів [1], що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни та підвищувати ефективність управління. У свою чергу, застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та мінімізувати витрати [2], що забезпечує перехід до більш складних моделей управління.

Паралельно відбувається розвиток концепції циркулярної економіки, яка змінює традиційні підходи до використання ресурсів. Її впровадження дозволяє підприємствам переходити до замкнених ланцюгів постачання та мінімізувати відходи [2], що сприяє підвищенню ефективності та зниженню залежності від ресурсів.

У сучасних умовах важливого значення набуває також концепція стійкості логістичних систем, яка передбачає здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій. Досвід останніх років показав, що саме гнучкість і диверсифікація логістичних процесів є ключовими факторами забезпечення безперервності діяльності [3].

Не менш важливим є інтеграція принципів ESG у систему управління підприємством, що дозволяє сформувати нову модель бізнесу, орієнтовану на довгострокову стійкість і відповідальність. Водночас ефективність впровадження цих підходів значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, який забезпечує реалізацію інноваційних рішень і адаптацію підприємства до змін [4].

Таким чином, зелена логістика постає як комплексна система, у якій поєднуються стратегічне управління, цифрові технології та екологічні підходи, що в сукупності забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Зелена логістика є не лише інструментом екологічної політики, але й важливим елементом стратегічного управління підприємством. Її впровадження дозволяє підвищити ефективність діяльності, забезпечити стійкість бізнесу та сформувати нові конкурентні переваги.

Інтеграція цифрових технологій, принципів ESG та концепції циркулярної економіки створює передумови для формування нової управлінської парадигми,

у межах якої ефективність визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін і використовувати інновації.

Отже, стратегічна трансформація зеленої логістики виступає ключовим напрямом розвитку сучасних підприємств, забезпечуючи їхню інтеграцію у глобальні економічні процеси та довгострокову конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. *Продіус О. О., Афанасенко М. І., Пухленко В. В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63.*
2. *Олешкевич С. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій : магістерська робота : 073 «Менеджмент». Київ, 2024. 117 с.*
3. *Афанасенко М. І. Управління підприємствами в умовах нестабільності : монографія. Київ, 2024.*
4. *Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2023.*

Чупрун А.А.,

здобувач першого рівня вищої освіти,

Суворова І.М.,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри промислового маркетингу
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

ЕВОЛЮЦІЯ КРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної кризи Україна переживає один з найскладніших періодів у своїй новітній історії. Бізнес змушений функціонувати в умовах постійної невизначеності, руйнування логістичних ланцюгів, зміни споживчої поведінки, обмеження ресурсів та високих психоемоційних навантажень на суспільство. У таких реаліях традиційні маркетингові підходи виявляються недостатньо ефективними, а кризовий маркетинг перетворюється з допоміжного інструменту на стратегічний фактор виживання та подальшого відновлення бізнесу.

Кризовий маркетинг в Україні демонструє чітку еволюційну динаміку, зумовлену послідовними кризовими потрясіннями. Якщо на ранніх етапах він переважно виконував захисну функцію (мінімізація втрат, збереження ринку), то сьогодні трансформувався у стратегічний інструмент забезпечення стійкості бізнесу, збереження відносин зі стейкхолдерами та формування основ для

післякризового відновлення.

Для глибинного розуміння цих процесів доцільно виділити п'ять ключових етапів еволюції кризового маркетингу в Україні, кожен з яких формувався під впливом конкретних макроекономічних та геополітичних викликів (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи еволюції кризового маркетингу в Україні

Етап	Період	Назва етапу	Характеристика маркетингу	Ключові особливості та інструменти	Основні виклики
1	2008–2013	Реактивний антикризовий маркетинг	Тактичне реагування на кризу	Знижки, акції, скорочення бюджетів, цінова конкуренція	Світова фінансово-економічна криза
2	2014–2019	Адаптивний кризовий маркетинг	Адаптація до нових реалій	Локалізація, імпортозаміщення, патріотичний маркетинг	Анексія Криму, війна на Донбасі
3	2020–2021	Стійкий (Resilience) маркетинг	Формування стійкості бізнесу	Цифровізація, омніканальність, agile-маркетинг	Пандемія COVID-19
4	2022–2023	Воєнний кризовий маркетинг	Виживання та підтримка країни	Military-патріотичний маркетинг, емпатійні комунікації, соціальна відповідальність	Повномасштабне вторгнення Росії
5	2024–2026+	Маркетинг відновлення та стійкого розвитку	Стратегічне відновлення та розвиток	Data-driven маркетинг, recovery marketing, соціально відповідальний маркетинг	Відновлення економіки, невизначеність

Джерело: розроблено авторами

Серед сильних сторін проведеного дослідження варто відзначити його системність та врахування історичного контексту, оскільки запропонована періодизація чітко корелює зміни в маркетинговому інструментарії з конкретними кризовими тригерами – фінансовими, епідеміологічними та військовими. Крім того, наочно зафіксовано еволюційний зсув: дослідження демонструє парадигмальний перехід маркетингу від суто захисної функції, як-от мінімізація витрат у 2008–2013 роках, до проактивних стратегій виживання та національного спротиву під час повномасштабного вторгнення. Концептуалізація таких нових явищ, як «стійкий маркетинг» та «military-патріотичний маркетинг», створює надійне теоретичне підґрунтя для

подальшого вивчення адаптивності українського бізнесу.

Водночас результати дослідження мають певні обмеження та слабкі сторони. Насамперед, наведеній періодизації характерний високий рівень узагальнення, оскільки вона розглядає ринок загалом, не враховуючи галузеву специфіку. Реакція та маркетингові інструменти у сфері послуг, ритейлі, IT-секторі чи важкій промисловості могли суттєво відрізнитися на кожному з етапів. Ще одним недоліком є відсутність кількісних індикаторів: оскільки в таблиці наведено переважно якісні характеристики, для поглиблення аналізу бракує визначення конкретних метрик (наприклад, динаміки маркетингових бюджетів чи рівня конверсії), за якими можна було б об'єктивно оцінити ефективність інструментів у кризові періоди. Зрештою, наявна прогностна невизначеність щодо п'ятого етапу, який базується на оптимістичному сценарії початку відновлення, тоді як високий рівень турбулентності та продовження бойових дій можуть змістити часові межі цього періоду або суттєво змінити його практичне наповнення.

Враховуючи зазначений перехід до п'ятого етапу – маркетингу відновлення та стійкого розвитку – можна спрогнозувати, що фундаментальним вектором для вітчизняного бізнесу стане проактивна побудова нових довгострокових стратегій в умовах перманентної невизначеності. Характерними особливостями цього періоду стануть впровадження інструментів *recovery marketing* та прояв гіперемпатії. Відповідно, комунікаційні стратегії будуватимуться на глибокому аналізі психоемоційного стану аудиторії, яка пережила травматичний досвід, що зумовить відмову від агресивних продажів на користь *tone of voice*, який транслює стабільність, передбачуваність та турботу. Ще однією важливою ознакою стане інклюзивність як стандарт діяльності: адаптація фізичних просторів, цифрових продуктів та сервісів під потреби ветеранів і людей з інвалідністю перейде з категорії ситуативної соціальної відповідальності до базових бізнес-вимог. Доповнить ці процеси *data-driven* гнучкість, що передбачає зростання ролі предиктивної аналітики для миттєвої реакції на локальні демографічні зсуви та зміни купівельної спроможності споживачів.

Щодо перспектив розвитку на цьому етапі, очікується поступовий перехід від парадигми жорсткої конкуренції до *community-based marketing*, тобто розвитку крос-галузевих колаборацій. Найбільшу ефективність, імовірно, демонструватимуть екосистемні партнерства між брендами, державним сектором та волонтерськими фондами задля реалізації масштабних соціальних проєктів. Крім того, ключовим фактором інвестиційної привабливості компаній у процесі повоєнної відбудови стане їхня відповідність принципам ESG (екологічні, соціальні та корпоративні принципи).

Отже, еволюція кризового маркетингу вказує на його трансформацію зі

допоміжного інструменту економії на стратегічний драйвер життєстійкості. Прогнозований перехід до маркетингу відновлення вимагатиме від бізнесу здатності не лише адаптуватися, а й формувати нові соціальні цінності в умовах відбудови економіки.

Список використаних джерел:

1. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 2025. - (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
2. Василенко С. (2025). Еволюція маркетингової політики розподілу: історична перспектива, сьогодення та майбутнє. *Економіка та суспільство*, 2025. - (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-131>.

Шейка О.В.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: **Вівчар О.І.,**

доктор економічних наук, професор,

Західноукраїнський національний університет

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ЗАГРОЗ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Наростання кризових явищ, зростання економічної невизначеності та динамічні зміни економічної ситуації вимагають від підприємств більшої уваги до своєї економічної безпеки, виявлення та усунення потенційних загроз, небезпек та ризиків, які можуть негативно вплинути на їхню діяльність та результати.

На основі проведених досліджень встановлено, що економічна безпека досягається завдяки сукупному впливу складових елементів компанії (фінансових, правових, капітальних, технологічних, кадрових, соціально-психологічних факторів тощо), які забезпечують найефективніше використання ресурсів, стабільну роботу, досягнення заздалегідь визначених цілей, подолання різних загроз та швидку адаптацію до постійно мінливих умов навколишнього середовища [1, с. 106].

Варто зазначити, що будь-яке підприємство незалежно від його розміру чи масштабів діяльності, завжди стикається із загрозами розвитку як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Система економічної безпеки має на меті захистити підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, надійно зберігаючи та ефективно використовуючи їхній матеріальний та фінансовий потенціал.

Тому варто відзначити, що забезпечення економічної безпеки підприємства ідентифікують із поняттями «небезпека» та «загроза», які можна вважати синонімами, але необхідно розрізняти їх у вужчому сенсі, оскільки низка загроз становить небезпеку стосовно конкретної події. Зазначаємо, що масштаб загрози визначає вплив на фірму. До зовнішніх загроз, які можуть завдати шкоди підприємству або зробити неможливою для продовження діяльності належать: недосконалість чинного законодавства; недобросовісна конкуренція; економічна криміналізація; коливання обмінного курсу; та поява нових технологій.

До найбільш внутрішніх загроз для підприємства належать: відсутність стабільного керівництва середньої ланки; недостатня кваліфікація кадрів; брак уваги або поверхнєве ставлення до маркетингових стратегій фірми; постачання сировини та компонентів; невизначеність цілей; відсутність мотивації серед працівників [2].

Слід відзначити, що аналіз численних зовнішніх та внутрішніх загроз, їхнього напрямку та цілей, а також їхнього потенційного впливу на підприємства відзначає різноманітність цих загроз. Вони відрізняються залежно від типу бізнесу. Кожне підприємство має свою власну систему загроз. Тому першочерговим завданням менеджерів фірм є виявлення найнебезпечніших загроз виходячи з конкретних обставин фірми, розробка контрзаходів та їх оперативне впровадження, а також виявлення, запобігання та протидії наслідків.

Список використаних джерел:

1. Вівчар О. І. *Управління економічною безпекою підприємств: соціогуманітарні контексти: монографія*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 474 с.
2. Vivchar O., Gevko V., Sharko V., Radchenko O., Budiaiev M., Tarasenko O. *Cloud technologies in business management. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. 4(39). 294–301. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3473>

Школяр С.П.,

кандидат технічних наук, доцент,
провідний фахівець відділу забезпечення якості освіти та акредитації,
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

ІНТЕРАКТИВНІ КОНСАЛТИНГ-СЕМІНАРИ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

Сучасний розвиток менеджменту та маркетингу характеризується високою динамічністю, цифровізацією управлінських процесів та необхідністю швидкої

адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває формування мобільних систем управлінсько-інформаційного забезпечення, які дозволяють оперативно реагувати на виклики, що виникають у форс-мажорних обставинах (кризи, пандемії, воєнні дії, економічна нестабільність). У таких умовах важливим інструментом організації комунікації, обміну знаннями та прийняття управлінських рішень стають інтерактивні консалтинг-семінари (ІКС), введені в науковий обіг автором дослідження. Вони забезпечують платформу для обговорення актуальних проблем, пошуку інноваційних рішень, аналізу результатів наукових досліджень та формування стратегічних напрямів розвитку організацій. Для закладів вищої освіти ІКС виступають також важливим механізмом інтеграції науки, освіти та практики управління, що сприяє формуванню сучасних освітніх екосистем та розвитку інтелектуального потенціалу науково-педагогічних працівників і студентів.

Проблематика управління знаннями, інформаційного забезпечення менеджменту та маркетингових комунікацій активно досліджується у працях сучасних науковців. Особливу увагу приділено питанням розвитку освітніх екосистем, інноваційної діяльності та управління інтелектуальною власністю. Так, наприклад, у роботі [1] здійснено систематизацію об'єктів і джерел інтелектуальної власності в освітній екосистемі факультету. У дослідженні [2] розглянуто аспекти міжнародної інтеграції в освітній екосистемі та можливості розвитку спільних заходів. Проблеми економічної підтримки дослідницьких проєктів та організаційних механізмів їх реалізації проаналізовано у роботі [3]. Питання стимулювання винахідницької активності та розвитку осередків інтелектуального розвитку університету досліджено у працях цих же авторів [4]. Важливим напрямом досліджень є також аналіз наукової публіцистики та результатів науково-дослідної діяльності як джерела формування об'єктів інтелектуальної власності [9]. Окрему увагу приділено аналізу грантових можливостей структурних підрозділів університету, що є важливим елементом управління інноваційною діяльністю та розвитку наукової інфраструктури [5].

У сучасних умовах ІКС набувають значення ефективного інструменту управління знаннями. Їх головною особливістю є поєднання елементів наукової дискусії, консультаційної діяльності та практичного аналізу управлінських ситуацій. Такі семінари забезпечують: оперативний обмін інформацією між науковцями та практиками; формування середовища колективного аналізу проблем; підтримку інноваційної діяльності; популяризацію результатів наукових досліджень; розвиток міждисциплінарної співпраці. Інтерактивний формат сприяє активній участі учасників у дискусії, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

В умовах форс-мажорних обставин важливою характеристикою сучасних

систем управління є мобільність. Вона передбачає можливість швидкого збору, обробки та поширення інформації. ІКС виступають важливим елементом такої системи, оскільки вони забезпечують: швидке інформування про результати досліджень; координацію діяльності наукових колективів; формування нових управлінських стратегій; інтеграцію цифрових технологій у процес прийняття рішень. Завдяки використанню цифрових платформ ІКС можуть проводитися у дистанційному форматі, що дозволяє забезпечити їх доступність навіть у складних соціально-економічних умовах.

Розглядаючи їх роль у розвитку маркетингу та менеджменту, можна констатувати сприяння такого формату формуванню нових підходів до розвитку менеджменту і маркетингу. Вони забезпечують: аналіз інноваційних тенденцій у сфері управління; розвиток маркетингових стратегій освітніх установ; формування іміджу організації у науковому та освітньому середовищі; поширення інформації про результати наукових досліджень. Зокрема, досвід проведення ІКС у ЗВО демонструє їх ефективність як інструменту формування освітніх екосистем, розвитку міжнародної співпраці та стимулювання інноваційної діяльності. Безумовно, форс-мажорні обставини створюють значні виклики для організацій, зокрема для закладів вищої освіти. У таких умовах важливо забезпечити безперервність наукової та освітньої діяльності. ІКС можуть виконувати функції: координації наукових досліджень; підтримки професійної комунікації; обміну досвідом між науковими колективами; пошуку нових джерел фінансування та грантової підтримки. Таким чином, вони стають важливим інструментом адаптації систем управління до нових умов.

Отже, ІКС є важливим елементом мобільного управлінсько-інформаційного забезпечення сучасних організацій. Вони сприяють розвитку новітніх парадигм менеджменту і маркетингу, забезпечують інтеграцію наукових досліджень, управлінської практики та освітньої діяльності. В умовах форс-мажорних обставин ІКС виконують функцію оперативної комунікаційної платформи, яка дозволяє швидко реагувати на виклики, поширювати інноваційні ідеї та формувати нові управлінські рішення. Подальші дослідження можуть спрямовані автором на розробку моделей цифрової інтеграції ІКС у системи управління знаннями та інноваційними процесами.

Список використаних джерел

1. Школяр С. П., Новотисьменний С. А., Непокупна Т. А., Стрижак С. В., Дерев'янка Т. В., Дяченко-Богун М. М. Систематизація об'єктів та джерел інтелектуальної власності в освітній екосистемі факультету // Інтерактивний консалтинг-семінар. 2026. 3 березня. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/11271/>

2. Школяр С. П., Новописьменний С. А., Шовкова-Альохіна А. О. Міжнародна інтеграція в освітній екосистемі: аналіз досвіду та перспективи спільних заходів // Інтерактивний консалтинг-семінар. ПНПУ імені В. Г. Короленка. 16 січня 2026. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/11102/>

3. Школяр С. П., Новописьменний С. А. Аспекти економічної підтримки дослідницьких проєктів структурного підрозділу закладу освіти // Інтерактивний консалтинг-семінар. ПНПУ імені В. Г. Короленка. 17 березня 2025. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/10303/>

4. Школяр С. П., Новописьменний С. А. Аналіз, систематизація та мотивація винахідницької активності в осередках інтелектуального розвитку університету // Інтерактивний консалтинг-семінар. ПНПУ імені В. Г. Короленка. 14 березня 2025. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/10306/>

5. Школяр С. П., Новописьменний С. А., Соловійов В. В. Наукова публіцистика та інтелектуальна власність як результат досліджень науково-педагогічних працівників факультету: напрямки оновлення дослідницького обладнання // Інтерактивний консалтинг-семінар. ПНПУ імені В. Г. Короленка. 13 березня 2025. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/10233/>

6. Школяр С. П., Новописьменний С. А., Люлька Г. А., Бабенко І. В., Кононец Н. В. Аналіз та систематизація грантових можливостей структурного підрозділу університету: аспекти управління, цифровізації та інтелектуальної власності // Інтерактивний консалтинг-семінар. ПНПУ імені В. Г. Короленка. 26 лютого 2025. URL: <http://nature.pnpu.edu.ua/index.php/10115/>

Шоп'як О. М.,

здобувач вищої освіти,

Волошин А.В.,

доктор філософії з економіки, старший викладач,
кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФАКТОРИ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНИХ В2В-РИНКІВ ТА МЕТОДИ ЙОГО АНАЛІЗУ

Сучасна глобальна економіка характеризується стрімким поглибленням міжнародного поділу праці, що обумовлює зростання ролі ринків типу «бізнес для бізнесу» (B2B). На відміну від споживчого сегмента, де головними рушіями придбання є персональні уподобання та емоції, B2B-середовище функціонує за принципом раціонального обґрунтування кожної транзакції. Угоди між підприємствами охоплюють постачання сировини, промислового обладнання,

компонентів та спеціалізованих послуг, а їх частка у глобальному торговельному обороті суттєво перевищує обсяги роздрібного ринку [1].

Ключовою структурною ознакою міжнародних B2B-ринків є складний та ієрархічний характер взаємодії учасників: потужні виробничі комплекси, великі дистриб'юторські мережі, логістичні оператори та технологічні платформи утворюють розгалужені екосистеми постачання. Цикл прийняття рішення про закупівлю на таких ринках є значно тривалішим, ніж у B2C-сегменті, що пояснюється необхідністю залучення кількох ключових осіб, проведення технічних погоджень та врахування стандартів безпеки й довгострокового обслуговування. Попит на B2B-ринках має «похідний» характер: він прямо залежить від активності кінцевих споживачів і може посилюватись через «ефект батоба», коли незначні коливання кінцевого попиту провокують суттєві зміни замовлень у всьому ланцюгу постачання [2].

Конкурентне середовище міжнародних B2B-ринків формується під дією двох широких груп чинників - зовнішніх та внутрішніх. До зовнішніх макроекономічних факторів належать: по-перше, політико-правові умови - митне регулювання, антимонопольне законодавство, вимоги щодо екологічної відповідальності (зокрема, Директива ЄС CSRD), які перетворюються або на вхідний бар'єр, або на джерело конкурентної переваги. По-друге, економічні чинники - фаза ділового циклу, рівень інфляції та валютна волатильність - безпосередньо впливають на вартість контрактів і рентабельність міжнародних операцій. По-третє, технологічні фактори: цифровізація закупівельних процесів, застосування систем управління відносинами з клієнтами (CRM) та штучного інтелекту у продажах кардинально змінюють швидкість і глибину взаємодії між контрагентами [3]. Нарешті, соціокультурні відмінності у стилі ведення переговорів, рівні довіри та ділових цінностях партнерів суттєво визначають тривалість і характер міжнародного партнерства.

На мікрорівні конкурентне середовище формується інтенсивністю суперництва між гравцями, висотою вхідних бар'єрів, загрозою товарів-субститутів, а також переговорними можливостями постачальників та покупців. У стандартизованих сегментах B2B-ринків, де витрати на «переключення» між постачальниками мінімальні, конкуренція є особливо гострою та тиснить на цінову політику. Водночас у технологічно складних нішах - наприклад, ринках промислового обладнання чи агрохімікатів - диференціація продукту та якість сервісного супроводу відіграють роль ключових конкурентних важелів [2].

Для системної діагностики конкурентного середовища та розробки стратегії виходу на міжнародні ринки застосовується широкий арсенал аналітичних інструментів. Загалом у науковій практиці нараховується понад 100 підходів до оцінювання конкурентоспроможності, що свідчить про відсутність єдиної

універсальної методики [4]. Основні з них розподіляються на чотири групи: матричні, графічні, індексні та аналітичні (розрахункові).

Матричні методи - зокрема, класична модель Бостонської консультативної групи (БКГ) та матриця McKinsey/GE - забезпечують наочну позиціонування підприємства або продуктового портфеля за двома ключовими осями: привабливістю ринку та конкурентною силою компанії. Їх перевагою є простота інтерпретації, проте вони дозволяють аналізувати лише обмежену кількість характеристик і є статичними за своєю природою. Модель п'яти сил М. Портера, своєю чергою, уможлиблює галузевий аналіз через призму конкурентного тиску з боку наявних гравців, нових учасників, субститутів, постачальників та покупців, що є надзвичайно цінним при оцінці стратегічних можливостей на міжнародному ринку [5].

Графічні методи - «багатокутник конкурентоспроможності» та «метод радарів» - виокремлюються завдяки наочності візуального відображення профілю підприємства у зіставленні з профілем конкурента за ключовими критеріями: ціна, якість, сервіс, асортимент. SWOT-аналіз у цій групі забезпечує виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії та зовнішніх можливостей і загроз, що є обов'язковим інструментом при виході на нові зарубіжні ринки [4]. Для врахування специфіки окремих регіональних ринків застосовується PESTEL-аналіз, що охоплює шість груп макрочинників і дозволяє адаптувати стратегію до місцевих умов.

Індексні та аналітичні методи є більш складними, проте забезпечують математично обґрунтовані результати. Індекс Херфіндаля–Хіршмана (ННІ), що розраховується як сума квадратів ринкових часток усіх гравців, дає змогу кількісно виміряти рівень концентрації ринку - чим вищий показник, тим нижчий рівень конкурентності. Коефіцієнт концентрації CR4 дозволяє швидко оцінити, яку сукупну частку ринку контролюють чотири найбільші підприємства. Модель «ідеальної точки», у свою чергу, використовується в міжнародному маркетинговому аналізі для виявлення ступеня відповідності характеристик товару очікуванням іноземних споживачів [4].

Водночас кожен із зазначених підходів має суттєві обмеження у застосуванні. Методи порівняльних переваг відзначаються доступністю вихідних даних, але є статичними. Інтегральні підходи дозволяють отримати комплексну кількісну оцінку, однак потребують ретельного обґрунтування вагових коефіцієнтів для кожного показника. Метод порівняння з еталоном забезпечує чітку орієнтацію на лідера ринку, проте залежить від коректності вибору самого еталонного зразка.

Таким чином, конкурентне середовище міжнародних B2B-ринків є багаторівневим та динамічним феноменом, що формується під синхронним

впливом макроекономічних, регуляторних, технологічних та ринково-структурних чинників. Ефективна діагностика цього середовища вимагає поєднання кількох аналітичних методів - зокрема, якісного PESTEL та SWOT-аналізу з кількісними розрахунками концентраційних індексів. Саме комбінований підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє підприємству сформулювати об'єктивне стратегічне бачення, виявити резерви зміцнення позицій та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку на глобальному ринку [4].

Список використаних джерел:

1. Бабаченко Л., Хоменко І., Русак О. Стратегічне управління маркетинговою і логістичною діяльністю стартапів на B2C та B2B ринках в умовах ризиків. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-91>
2. *The Characteristics of Business-to-Business (B2B) Markets // Principles of Marketing – HSP Edition*. URL: <https://surl.lu/ncunju>
3. Журило В., Шаталова Л. Стратегічний аналіз конкурентного середовища на ринку органічної продукції України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-42>
4. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
5. Avikshit B., Chirag M. Porter's Five Forces Model: A Comprehensive Framework for Competitive Strategy Analysis in Contemporary Business Environment. *International Journal of Research Publication and Reviews*. 2025. Vol. 6, no. 7. P. 1416–1425. URL: <https://ijrpr.com/uploads/V6ISSUE7/IJRPR50200.pdf>

Шумейко С.С.,

здобувач вищої освіти,

Зозульов О. В.,

кандидат економічних наук, професор,

професор кафедри промислового маркетингу,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІМІДЖУ БРЕНДІВ ДЕКОРАТИВНОЇ КОСМЕТИКИ: ВІД ІДЕАЛУ ДО SELF-CARE ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ

У сучасних умовах розвитку б'юті-індустрії імідж косметичних брендів формується не лише через візуальні атрибути чи впізнаваність, а як комплекс цінностей, емоційних асоціацій і досвіду споживача. За останні роки відбулися

суттєві трансформації у підходах до позиціонування брендів декоративної косметики, що зумовлено змінами у споживчих очікуваннях, соціокультурних трендах та розвитку цифрових комунікацій. Водночас імідж бренду дедалі більше набуває характеру нематеріального активу, що безпосередньо впливає на рівень довіри, лояльність споживачів та конкурентоспроможність компанії.

Зазначені трансформації мають глибокі причини та рушійні сили. Насамперед, відбувається зміна світогляду споживачів: від орієнтації на зовнішні стандарти краси – до цінностей самоприйняття, автентичності та психологічного комфорту. Косметика перестає сприйматися як інструмент досягнення ідеалу і дедалі більше розглядається як засіб турботи про себе та самовираження.

Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрове середовище та соціальні мережі, які демократизували уявлення про красу та посилили запит на реалістичність і чесність брендів. Завдяки розвитку цифрових платформ користувачі отримали можливість не лише споживати контент, а й створювати його, формуючи альтернативні стандарти краси та впливаючи на репутацію брендів. Крім того, зміни у поведінці споживачів, особливо поколінь Gen Z та мілленіалів, сприяють формуванню нових вимог до брендів: вони очікують відкритості, соціальної відповідальності та відповідності цінностей бренду власним переконанням. Для цих груп важливими є не лише функціональні характеристики продукту, а й етична позиція компанії, її соціальна активність та прозорість бізнес-процесів [1],[2].

Одним із ключових зсувів є перехід від концепції «продажу ідеалу» до концепції self-care. Традиційно косметичні бренди будували комунікацію навколо ідеалізованого стандарту краси, формуючи у споживачів прагнення до недсяжного образу, при цьому цей підхід часто супроводжувався акцентом на «виправленні недоліків». Така модель базувалася на створенні відчуття невідповідності, що стимулювало споживання. Натомість сучасна парадигма фокусується на турботі про себе, психологічному комфорті та самовираженні. Косметика розглядається не як інструмент корекції, а як спосіб підкреслення індивідуальності та отримання задоволення від процесу догляду [1].

Дослідження споживчої поведінки підтверджують дану тенденцію: 74% респондентів ставлять self-care і wellness на перше місце у своїх beauty-рутинах. Молоді покоління особливо цінують косметику як спосіб самовираження і релаксу. Крім того, зростає роль емоційної складової споживання: процес використання продукту стає частиною щоденних ритуалів, що забезпечують відчуття стабільності та контролю. У зв'язку з цим змінюється tone of voice брендів – від директивних та ідеалізованих повідомлень до підтримуючої, емпатійної комунікації [2].

Показовим прикладом є Maybelline New York, який трансформує свою комунікацію від класичних гламурних образів до ідеї «make up for all» та самовираження. Показовим сучасним прикладом трансформації є глобальна кампанія за участю Miley Cyrus, яка стала новим амбасадором бренду. У межах кампанії було переосмислено культовий слоган «Maybe it's Maybelline» через музичний формат і персональну інтерпретацію артистки. Кампанія поєднує beauty та поп-культуру, акцентуючи увагу на індивідуальності, емоційності та свободі самовираження.

Іншим важливим напрямом трансформації є перехід від аспіраційної моделі до інклюзивності. Якщо раніше бренди орієнтувалися на вузький ідеал краси, то сьогодні ключовим стає відображення різноманітності споживачів. Це проявляється у розширенні асортименту, адаптації продуктів до різних потреб, а також представленні різних типів зовнішності, віку та гендеру у комунікаціях. Такий підхід дозволяє брендам охоплювати ширшу аудиторію та формувати більш глибокий емоційний зв'язок із різними сегментами споживачів [3].

Інклюзивність сьогодні виступає не лише етичним принципом, а й бізнес-імперативом, оскільки бренди, які впроваджують принципи різноманітності, демонструють вищі темпи зростання. Вона стає важливим елементом репутаційного капіталу та фактором довгострокової лояльності споживачів, що особливо актуально в умовах конкуренції на ринку декоративної косметики [3].

Зокрема, бренд Maybelline New York активно розширює асортимент тональних засобів: лінійка Fit Me включає понад 40 відтінків, що дозволяє охопити широкий спектр тонів шкіри. Крім того, у рекламних кампаніях бренд використовує різноманітні образи та співпрацює з представниками різних спільнот. Узагальнюючи трансформації, доцільно представити їх у вигляді порівняльної характеристики традиційної та сучасної моделей іміджу брендів:

Таблиця 1

Порівняльна характеристика трансформації іміджу брендів декоративної косметики

Критерій	Традиційна модель	Сучасна модель
Концепція	Продаж ідеалу	Self-care, wellbeing
Образ споживача	Прагне відповідати стандарту	Самоприйняття, індивідуальність
Комунікація	Директивна	Емпатійна
Візуальний контент	Ідеалізований	Реалістичний, різноманітний
Цінності	Досконалість	Автентичність
Інклюзивність	Обмежена	Широка репрезентація
Прозорість	Часткова	Радикальна транспарентність
Взаємодія	Одностороння	Діалог, спільнота

Сформовано на основі [1 - 3]

Зазначені трансформації впливають і на підходи до дослідження іміджу бренду. Окрім традиційних методів (опитування, фокус-групи), все більшого значення набувають інструменти глибинного аналізу, зокрема Semantic Brand Score, sentiment analysis, проєктивні методики та customer journey mapping. Вони дозволяють виявити не лише раціональні оцінки, а й підсвідомі асоціації та емоційний досвід взаємодії з брендом.

Таким чином, сучасний імідж бренду декоративної косметики формується на перетині автентичності, турботи та інклюзивності. Успішні бренди відходять від нав'язування ідеалів і зосереджуються на створенні цінності для споживача через підтримку його індивідуальності та комфортного досвіду.

Список використаних джерел:

1. *How an Emphasis on Self-Care is Transforming the Beauty Industry.* Clarkston Consulting. URL: <https://surl.li/ppkftm>
2. *Manners A. The Rise of Self-Care Through Beauty.* Home | BeautyMatter. URL: <https://surl.li/tjuvyh>
3. *Why Inclusive Marketing Strategies Are Vital for Cosmetics Brands.* Zigpoll. URL: <https://surl.li/dokwkr>

Юрчук Н.П.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,

Міронова Ю.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний університет

ПАРАДИГМА СПІЛЬНОГО ТВОРЕННЯ ВАРТОСТІ (CO-CREATION OF VALUE) У МЕРЕЖЕВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

Сучасна глобальна економіка зазнає трансформацій, зумовлених цифровізацією та поширенням мережових форм організації. Традиційні ієрархічні моделі управління індустріальної епохи поступаються адаптивним мережовим структурам, що базуються на горизонтальних зв'язках та інтеграції ресурсів диверсифікованих учасників [1].

У межах цієї трансформації відбувається фундаментальна зміна логіки формування економічної цінності. Якщо класичні економічні теорії розглядали створення вартості як внутрішній лінійний процес трансформації ресурсів у готовий продукт, то в умовах економіки знань акцент зміщується на парадигму спільного творення вартості (co-creation of value). Дана концепція передбачає

інтерактивну взаємодію між організацією, споживачами, партнерами та науковими установами для формування інноваційних ціннісних пропозицій. Системні відмінності між домінуючими підходами систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1.

Компаративний аналіз традиційного підходу та новітньої парадигми спільного творення вартості (Co-creation) у мережевих структурах

Критерії порівняння	Традиційна парадигма (Індустріальна економіка)	Новітня парадигма Co-creation (Цифрова мережева економіка)
Фокус створення вартості	Всередині підприємства (ланцюг доданої вартості)	У точках взаємодії між суб'єктами мережі (екосистема)
Роль організації	Автономний виробник, що володіє ресурсами	Координатор (оркестратор) мережевої взаємодії
Роль споживача	Пасивний об'єкт впливу, реципієнт продукту	Активний партнер, співтворець (prosumer)
Природа взаємодії	Трансакційна (лінійна, одностороння)	Колабораційна (горизонтальна, інтерактивна)
Ключовий ресурс	Матеріальні активи та внутрішні компетенції	Колективний інтелект та мережеві знання
Інструментарій координації	Ієрархічне управління та прямий контроль	Цифрові платформи та алгоритмічні механізми
Стратегічна мета	Максимізація прибутку через масштаб	Адаптивність та інноваційність через синергію

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами на основі [2; 3]

Мережеві організаційні структури створюють оптимальне середовище для реалізації принципів co-creation завдяки своїй гнучкості та децентралізації. У межах таких моделей сучасна організація трансформується з ізольованого суб'єкта на центральний вузол (хаб) інноваційної екосистеми. У цьому просторі кожен учасник – від індивідуального розробника до наукового центру – одночасно виступає ініціатором ідей, верифікатором гіпотез і постачальником унікальних специфічних компетенцій.

Основним технологічним та організаційним фасилітатором цієї архітектури виступають цифрові платформи. Вони забезпечують виконання критично важливих функцій: від архітектури комунікаційних каналів та безперешкодного обміну неявними знаннями до підтримки багаторівневих процесів спільного проектування. Використання платформних технологій дозволяє залучати до процесу створення вартості широке коло стейкхолдерів, що забезпечує низку стратегічних переваг:

- експоненціальне зростання інноваційного потенціалу через залучення та ефективне використання розподіленого зовнішнього інтелектуального капіталу, що виходить за межі корпоративних кордонів.

– радикальне підвищення рівня клієнтоорієнтованості, оскільки споживач інтегрується безпосередньо у цикл розробки та тестування, що мінімізує ризики ринкової невідповідності ціннісних пропозицій.

– масштабна оптимізація витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) завдяки розподілу ризиків та спільному використанню комплементарних ресурсів у межах мережі.

Таким чином, перехід до парадигми спільного творення вартості є не лише вимогою цифрової трансформації, а й критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності й стратегічної стійкості сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). *The digital transformation of value co-creation: a scoping review towards an agenda for sport marketing research*. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221–1248. <https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>
2. Chen, Y. (2025). *Digital Platform Capability, Value Co-Creation, and SME Digital Transformation Performance: A Moderated Mediation Model*. *Journal of Innovation and Development*, 10(1), 33–42. <https://doi.org/10.54097/rryvnp18>
3. Roy, S. K., Dey, B. L., & Dwivedi, Y. (2021). *Digitally enabled value co-creation at the bottom of the pyramid*. *Journal of Marketing Management*, 37(9–10), 813–815. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2021.1945218>

Юхимець В.В.,

здобувач вищої освіти,

Лазаренко Ю.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку економіки організації функціонують у середовищі постійних трансформацій, що обумовлені глобалізацією, технологічним прогресом та цифровізацією бізнес-процесів. Для забезпечення конкурентоспроможності на ринку підприємствам необхідно швидко адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Організаційні зміни – це процес цілеспрямованих або вимушених перетворень у різних складових діяльності організації (цілях, структурі, технологіях, процесах і методах управління), що відбуваються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників з

метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграють моделі управління змінами, які визначають послідовність етапів і методи реалізації трансформацій, що сприяє підвищенню їх ефективності та зниженню ризиків впровадження [1, с. 233; 2].

Однією з найбільш відомих моделей управління організаційними змінами є триетапна модель К. Левіна, яка передбачає проходження трьох основних стадій: «розморожування», «зміни» та «заморожування». На першому етапі формується усвідомлення необхідності змін і підготовка організації до трансформації. Другий етап передбачає безпосереднє впровадження нових підходів, технологій або структур. Третій етап спрямований на закріплення результатів змін та формування нових організаційних стандартів діяльності. Модель є базовою у теорії управління змінами та широко застосовується у практиці менеджменту [3]. Також поширеною концепцією є восьмикрокова модель управління змінами Дж. Коттера, яка надає структурований алгоритм для планування та впровадження організаційних трансформацій. Модель передбачає наступні етапи: створення відчуття нагальності, формування коаліції лідерів, розробку стратегічного бачення, комунікацію змін, усунення бар'єрів, досягнення короткострокових результатів, закріплення досягнутого та інтеграцію змін у корпоративну культуру. Дана модель дозволяє системно управляти трансформаціями, забезпечуючи послідовність дій і активну участь основних працівників у процесі подолання опору [4]. Значного визнання у сучасному менеджменті набула модель ADKAR, яка фокусується на індивідуальних змінах працівників і складається з п'яти етапів: усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь у трансформації, отримання знань, формування навичок і закріплення результатів. Її перевага полягає в тому, що кожен компонент відповідає чітко визначеному етапу впровадження змін і має власну методологію реалізації, водночас не обмежуючи проєктну команду у використанні власних підходів та ідей під час реалізації змін [5, с. 40].

Моделі управління змінами К. Левіна, Дж. Коттера та ADKAR є поширеними інструментами менеджменту, проте вони мають певні обмеження. Модель К. Левіна є однією з найперших концепцій управління змінами та описує загальну логіку трансформацій в організації. Вона допомагає зрозуміти основні етапи змін, однак є досить узагальненою та не враховує детальних механізмів реалізації змін у складному сучасному бізнес-середовищі. Модель Д. Коттера, більш детально описує процес трансформації організації та підкреслює роль лідерства і залучення працівників, проте ця модель зосереджується переважно на організаційному та управлінському рівні і менше уваги приділяє індивідуальній психологічній адаптації працівників до змін. Модель ADKAR орієнтована саме на індивідуальний рівень змін і пояснює, як працівники приймають

нововведення. Однак вона меншою мірою розглядає стратегічне планування змін на рівні всієї організації [3-5].

Саме тому в сучасних умовах цифрової трансформації організацій більшого значення набувають комплексні підходи до управління організаційними змінами, які передбачають інтеграцію різних моделей та управлінських практик. Такий підхід базується на розумінні того, що зміни в організації є багатовимірним процесом, який охоплює різні рівні діяльності підприємства. Використання лише однієї моделі управління змінами не завжди дозволяє ефективно врахувати всі ці аспекти, тому сучасні організації дедалі частіше застосовують комбіновані методи управління трансформаціями. Практична реалізація комплексного підходу до управління змінами передбачає поєднання різних моделей та управлінських інструментів залежно від специфіки організації, масштабу трансформацій і рівня готовності персоналу до змін.

У сучасному менеджменті зростає увага до моделей управління змінами, орієнтованих на людський фактор та адаптивність організацій. Модель PCI (People-Centred Implementation) фокусується на активному залученні працівників до процесу трансформацій та врахуванні їхньої готовності, мотивації й ставлення до змін. Такий підхід сприяє підвищенню рівня прийняття нововведень у колективі та ефективнішій реалізації організаційних перетворень [6].

Також у сучасних дослідженнях розглядається конструктивна модель змін (Constructive Change Model), яка передбачає формування змін через активну взаємодію керівництва та персоналу. У межах цього підходу працівники беруть участь у розробці та реалізації управлінських рішень, що сприяє зменшенню опору змінам і підвищує ефективність трансформацій [7].

Підбиваючи підсумки, у сучасних умовах постійних економічних та технологічних змін ефективне управління організаційними трансформаціями стає критично важливим для підприємств. Використання моделей К. Левіна, Дж. Коттера та ADKAR допомагає систематизувати процес змін, охоплюючи як організаційні, так і індивідуальні аспекти, проте кожна модель має свої обмеження. Найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує різні методики та враховує готовність і мотивацію працівників до нововведень. Таким чином, успішна адаптація організації потребує одночасного стратегічного планування, організаційних заходів та підтримки персоналу.

Список використаних джерел:

1. Мельник О. Г., Косцак Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 231-235. URL: http://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf

2. Зубар І. В., Радзимовський В. Є. Сучасні моделі управління змінами на підприємстві. *Modern Economics*. 2025. № 50. С. 83-88. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/21796/1/zubar.pdf>
3. Аверкіна М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4767/4708>
4. ADKAR and Kotter's Model: A Tandem for Successful Change in Organizational Development. URL: <https://a-p-t.org/arc/10850>
5. Височан О. С., Василюшин Т. В. ADKAR-модельовання – ефективний аналітичний інструмент для управління резильєнтністю компаній інтернет-маркетингу. *City Development*. 2024. № 1(5). С. 38-45. DOI: 10.32782/city-development.2024.1-5
6. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 39-46. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300326>
7. Khaw K. W., Alnoor A., Al-Abrow H. et al. Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*. 2022. Vol. 42. P. 19574-19601. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9006211>

СЕКЦІЯ 2.

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*Амелін Б. О.,
здобувач вищої освіти,
Микитенко Т. В.,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри митної справи та товарознавства
Державний податковий університет,*

ЗНАЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств малого та середнього бізнесу відіграє досить важливу роль, особливо в кризовий період. Тому ретельне планування та відповідна організація зовнішньоекономічної діяльності є запорукою успіху підприємства в цілому [1, с. 47]. Фундаментом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є процес планування, який зорієнтований на визначення стратегічних цілей підприємства у сфері ЗЕД, оцінку перспектив розвитку та передбачення основних загроз та вірогідність їх виникнення у швидкозмінному зовнішньому середовищі [2].

Одним із найважливіших напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємств є експорт. Експортна діяльність дозволяє підприємствам виходити на нові ринки збуту, збільшувати обсяги реалізації продукції та отримувати додатковий прибуток. Крім того, участь у міжнародній торгівлі стимулює підприємства до підвищення якості продукції, впровадження сучасних технологій та вдосконалення організації виробництва. Завдяки цьому підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Не менш важливим напрямом зовнішньоекономічної діяльності є імпорт. Імпортна діяльність дає можливість підприємствам отримувати необхідні ресурси, сировину, обладнання та технології, які можуть бути відсутні або недостатньо розвинені на внутрішньому ринку. Це сприяє модернізації виробництва, підвищенню його технічного рівня та ефективнішому використанню наявних ресурсів.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значною мірою залежить від правильної організації управління цією сферою. Управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає планування, аналіз і контроль усіх операцій, пов'язаних із міжнародним співробітництвом. Важливими елементами такого управління є дослідження міжнародних ринків, оцінка

попиту на продукцію, аналіз конкурентного середовища, вибір надійних партнерів та укладання зовнішньоекономічних контрактів. Крім того, підприємства повинні враховувати різноманітні ризики, які можуть виникати під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. До таких ризиків належать валютні, політичні, комерційні та транспортні ризики. Для їх мінімізації підприємства застосовують різні методи управління ризиками, зокрема страхування, диверсифікацію ринків збуту, використання міжнародних стандартів та ретельний вибір партнерів.

Особливе значення зовнішньоекономічна діяльність має для малих і середніх підприємств. Саме ці підприємства можуть активно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, швидко адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації. Вихід на міжнародні ринки відкриває для них нові можливості для розвитку, збільшення обсягів виробництва та розширення кола партнерів.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває державна підтримка зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств. Держава впроваджує комплекс правових, фінансових та організаційних заходів, спрямованих на збереження експортного потенціалу та підтримку інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки. Зокрема, здійснюється спрощення митних процедур, розширюються можливості електронного документообігу, запроваджуються програми фінансової підтримки експортерів, а також створюються умови для розвитку міжнародного співробітництва.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом розвитку підприємств і підвищення ефективності їх функціонування. Вона сприяє розширенню ринків збуту, залученню нових технологій, підвищенню конкурентоспроможності продукції та зміцненню економічних зв'язків між країнами. Для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємствам необхідно вдосконалювати систему управління, проводити аналіз міжнародних ринків і активно впроваджувати сучасні методи організації виробництва та міжнародного співробітництва. Це, у свою чергу, сприятиме розвитку як окремих підприємств, так і економіки держави загалом.

Список використаних джерел:

1. Кривко Л. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська. Тернопільський інститут АПВ НААН інтернет конференції URL: <https://surl.li/xfnrcc>

2. Усачова І.Д. Дунська А.Р. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: <https://surl.li/vatmhm>

*Atmazhova A.I., Yeshchenko A.S.,
Master's degree students,
Ganushchak T.V.,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of
Enterprise Economics and Finance,
State University of Trade and Economics*

ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEMS AS A FACTOR IN PREVENTING CRISIS STATES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the context of intensified global changes, rapid technological development, and the unpredictability of market conditions, ensuring the viability of industrial enterprises becomes a critical task for management. Traditional rigid management systems often prove ineffective under the influence of sudden external factors, leading to the accumulation of destructive trends and the transition of enterprises into a crisis state. Under such conditions, adaptability emerges not merely as a system characteristic but as a strategic necessity for survival.

The current realities of domestic business operations are shaped by the impact of martial law, which, on the one hand, creates significant risks, and on the other – opens up opportunities for transformation and the search for new business models. This determines the growing importance of continuous adaptation of enterprises under conditions of limited resources [1].

The most destructive factors that have emerged since the beginning of the full-scale invasion include (see Figure 1):

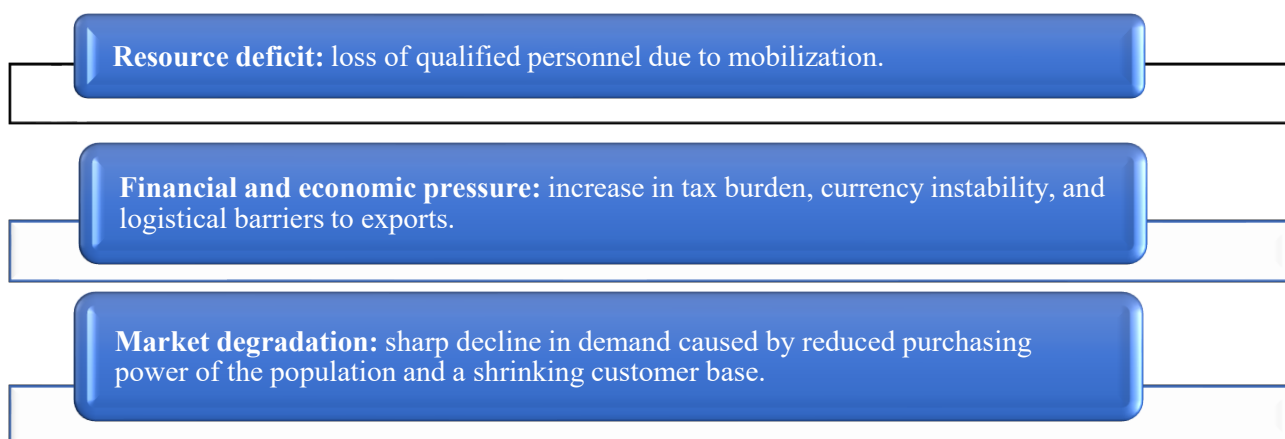


*Figure 1. Key factors affecting industrial enterprises in crisis conditions
Reference: developed by the authors based on [1]*

Resource deficit manifests itself in the loss of qualified personnel, particularly as a result of mobilization, which directly affects labor productivity and the efficiency of enterprises' operational activities. Financial and economic pressure is associated with an increase in the tax burden, currency instability, and logistical barriers, which

complicate the conduct of foreign economic activity. Market degradation, in turn, is characterized by a decline in purchasing power and a reduction in the customer base, leading to a decrease in demand for products and services.

The analysis of these factors indicates their systemic nature and their simultaneous impact on all key aspects of enterprise activity, from production to sales. At the same time, a significant share of crisis phenomena is caused by internal managerial shortcomings: according to researchers, up to 70–75% of crisis situations are related specifically to ineffective management [2]. This emphasizes the need to implement adaptive management systems focused on timely responses to environmental changes.

Researchers emphasize that crisis prevention mechanisms should be integrated into the fundamental development strategy of an organization. This approach is based on the development of well-balanced managerial decisions in the fields of marketing, finance, and investment. It allows not only the neutralization of potential threats at early stages but also the formation of a solid foundation for long-term competitiveness and sustainable growth [2].

The current state of domestic entrepreneurship is characterized by a deep recession caused by military aggression. According to monitoring conducted by the United Nations Development Programme (May 2024), 41.6% of business entities report a critical or unsatisfactory condition, demonstrating negative dynamics compared to the pre-war period. At the same time, despite challenging conditions, more than one-third of respondents (36.1%) demonstrate adaptive optimism, forecasting gradual stabilization and further development of their activities [3].

Various adaptive management systems used to develop flexible strategies should be considered (see Table 1).

Table 1

Types of adaptive management strategies and their characteristics

Strategy Type	Main Focus	Implementation Tools	Expected Outcome
Proactive	Anticipating market changes	Forecasting, investments in innovation and research	Creation of competitive advantages before threats emerge
Innovative	Technological leadership	Implementation of advanced technologies, development of new products	Maintaining leadership through unique offerings
Flexible planning	Operational responsiveness	Agile methodologies, adaptive business processes	Resource optimization and rapid adjustment of strategy
Diversification	Risk reduction	Entering new markets, expanding product range	Stability through reduced dependence on a single market
Reactive	Loss minimization	Adjusting activities in response to changes	Maintaining business viability under crisis conditions

Reference: developed by the authors based on [3]

Table 1 shows that proactive and innovative approaches are the most effective, as they ensure not only adaptation but also the development of the enterprise. In contrast, the dominance of reactive strategies indicates a low level of strategic management and limited opportunities for long-term growth.

Additionally, it should be noted that the use of digital technologies and analytical tools significantly enhances the effectiveness of adaptive management. The application of data analytics systems, process automation, and forecasting contributes to improving the accuracy of managerial decisions and reducing the level of uncertainty [3; 4].

Thus, adaptive management systems serve as a key instrument for ensuring enterprise resilience under crisis conditions. Their implementation not only minimizes the negative impact of destructive factors but also creates the prerequisites for building competitive advantages and achieving long-term development.

References:

1. Popelo O., Samoilovych O. *The mechanism of adaptive management of the industrial enterprises' development in the context of ensuring economic security in the view of the national economy digitalization. Problems and prospects of economics and management.* 2023. No. 1(33). P. 75–84.
2. Serhiienko O. A., Chernov O. O., Huz O. B. *Improving the Subsystem of Diagnostics and Prevention of Crisis Situations in the Activities of Business Entities. Business Inform.* 2023. Vol. 12, no. 551. P. 114–127.
3. Fedyk M. *Strategic Management in Crisis Conditions: Adaptive Strategies for Ensuring Business Resilience in Post-War Ukraine. Philosophy and Governance.* 2024. No. 3–4. P. 62–69. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248x/2024.3-4.08>.
4. Saiman Shetty. *Adaptive Control Systems for Industrial Automation: Enhancing Flexibility. International Journal For Multidisciplinary Research.* 2019. Vol. 1, no. 3. URL: <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2019.v01i03.2916>.

Atmazhova A.I.,

Second-level higher education student

Vavdijchyk I.M.,

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Economics and Corporate Finance
State University of Trade and Economics*

STRATEGIC INVESTMENT MANAGEMENT AS A FACTOR FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRIS

The emergence of competitive strategies is a response to the acceleration of market processes. They constitute a set of strategic guidelines that define the

enterprise's development vector in the long term. The primary goal of such a strategy is to form a viable behavioral model to achieve the most advantageous and stable position in a competitive environment.

An effective investment policy serves as the basis for technological modernization and the development of innovative products. Without proper financial and human resource support, the implementation of breakthrough projects becomes impossible. Consequently, strategic investment in innovation determines the enterprise's viability and its ability to maintain competitive advantages over the long term.

Strategy serves as the foundation for determining the priorities and tools of an enterprise's development. Its implementation involves the selection of specific investment projects that correlate with the company's global goals. The substantiation of such an innovation-investment model requires a clear terminological distinction and analysis of the categories "investment" and "innovation" [1].

The competitiveness of an enterprise depends on many global factors that equally influence its market position; among them, it is worth mentioning economic conditions, technological innovations, changes in consumer preferences, and political factors.

Post-crisis economic recovery requires enterprises to have a high level of adaptability to destructive factors: infrastructure destruction, demand volatility, and the instability of global markets. Global experience shows that the priority vectors for regeneration are the diversification of activities, modernization of capacities, and deep integration into global economic chains. Meanwhile, digital transformation is becoming a key tool for managing competitiveness, ensuring the optimization of operating costs and improving the quality of customer service [2].

The specific nature of domestic investment management lies in the predominant orientation of small and medium-sized businesses toward short-term operational profitability, which limits resources for innovative development. In contrast, international experience demonstrates the opposite trend: the highest capitalization and profits are generated by companies that strategically invest in digitalization, scaling, and high-tech sectors of the economy.

The following proposals can be recommended for consideration to increase the competitiveness of enterprises:

1. Stimulating innovative renewal: Developing and implementing comprehensive strategies based on the technological modernization of the enterprise's assets.
2. Diversification of foreign economic activity: Adapting business models to the volatility of international markets by expanding product lines and entering new geographical segments.

3. Optimization of "government-business" interaction: Developing effective mechanisms for public-private partnerships to improve the investment climate and protect investor rights.

4. Clusterization of the economic space: Supporting industry clusters and implementing regional programs as drivers of intensive economic growth.

In conclusion, it can be noted that strategic investment management is a key tool for ensuring an enterprise's competitiveness, as it allows for the transformation of financial resources into sustainable technological advantages. In the context of post-crisis recovery, the success of business entities depends on moving away from short-term operational goals in favor of long-term investment in digitalization, innovation, and diversification. The synergy of state support, cluster initiatives, and an orientation toward high-tech markets is a necessary condition for forming a viable development model and strengthening the positions of Ukrainian enterprises in the global economic space.

References:

1. *Competitive strategies of innovation and investment development of enterprises*, Romaniuk O. G., serov I. V., 2024, URL: <https://oaji.net/articles/2023/727-1739052292.pdf>
2. *Competitiveness of the enterprise as a factor of increasing its investment attractiveness*, Biliavskiy V.M., Sheputa M.M., 11-12'2017 [72]
3. *Investment management: New value guidelines for the post-war period*, Olena Gudzyk, No 2 (53), 2025, URL: <https://surl.li/nrlryo>

Балабаш О.С.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ: ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТА БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Сучасні умови господарювання характеризуються зростанням динамічності ринкового середовища, посиленням глобальної конкуренції та актуалізацією принципів сталого розвитку. У таких умовах підприємства потребують нових підходів до управління, що забезпечують узгодження економічних, екологічних і соціальних цілей.

Одним із ключових напрямів є інтеграція стратегії та бізнес-моделі, яка дозволяє поєднати довгострокові орієнтири розвитку з механізмами створення та реалізації цінності. В таких умовах формування інтегрованого підходу до

управління сталим розвитком бізнесу набуває особливої актуальності. Метою дослідження є обґрунтування ролі інтеграції стратегії та бізнес-моделі у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Систематизація та узагальнення наукових праць з досліджуваної тематики дозволяє виокремити спільні риси у баченні науковців та визначити чотири основні підходи до співвідношення понять «стратегія» та «бізнес-модель»: як тотожні або взаємозамінні категорії [1,2], як різні, але взаємопов'язані поняття [3, 4, 5], як такі, де стратегія є похідною бізнес-моделі [6, 7], та як такі, де бізнес-модель розглядається складовою або механізмом реалізації стратегії [8, 9].

Таблиця 1

Систематизація підходів щодо співвідношення понять «стратегія» та «бізнес-модель»

Автори	Визначення	Сутність підходу
1. Стратегія і бізнес-модель як взаємозамінні поняття		
Чайлд Дж. [1]	Межі між поняттями розмиваються; бізнес-модель виконує стратегічні функції	
Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. [2]		
2. Стратегія і бізнес-модель взаємопов'язані поняття		
Магретта Дж. [3]	Бізнес-модель описує логіку створення та монетизації цінності; стратегія відповідає за конкурентне позиціонування, захист та довгострокову конкурентну перевагу	
Аміт Р., Зотт К. [4]		
Остервальдер А., Піньє І., Туччі К. [5]		
3. Стратегія є похідною бізнес-моделі		
Чесброу Г., Розенблум Р. [6]	Бізнес-модель виступає надсистемою. Інтеграція стратегічних рішень у структуру бізнес-моделі	
Ендрюс К. [7]		
4. Бізнес-модель є компонентом стратегії		
Паулус-Ромер Д., Шаттон Г. та Бауернгансль Т. [8]	Стратегія визначає довгострокові цілі та конкурентний вибір; бізнес-модель є механізмом їх реалізації та операціоналізації	
Ульріх П. та Фібіц О. [9]		

Представники першого підходу (Дж. Чайлд, Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька) фактично ототожнюють стратегію і бізнес-модель, підкреслюючи, що бізнес-модель виконує стратегічні функції – формування місії, визначення напрямів розвитку та забезпечення конкурентних переваг. У рамках цього підходу межі між поняттями є розмитими, а бізнес-модель розглядається як інструмент реалізації стратегічного вибору.

Другий підхід, найбільш поширений у сучасних дослідженнях (Дж. Магретта, Д. Тісс, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, П. Б. Седдон, Д. П. Льюїс, Ф. Фрімен, Г. Шенкс, Р. Аміт, К. Зотт, А. Остервальдер, І. Піньє, К. Туччі), базується на розмежуванні цих понять за функціональним призначенням. Бізнес-модель трактується як логіка створення, надання та монетизації цінності, тоді як стратегія визначає способи досягнення конкурентних переваг, позиціонування та

забезпечення довгострокової стійкості. У цьому контексті бізнес-модель виступає необхідною, але недостатньою умовою стійкої конкурентної переваги, а також механізмом трансляції стратегічних орієнтирів у практичну площину.

У межах третього підходу (Г. Чесброу, Р. Розенблум, К. Ендрюс) стратегія розглядається як похідна бізнес-моделі. Бізнес-модель трактується як надсистема, що формує рамки конкурентної стратегії та інтегрує стратегічні рішення в цілісну архітектуру створення цінності.

Четвертий підхід (А. Д. Чандлер, Д. Паулус-Ромер, Г. Шаттон, Т. Бауернгансль, П. Ульріх, О. Фібіц, Г. Филюк, С. Піменов) виходить із пріоритетності стратегії, в межах якої бізнес-модель є її складовою або інструментом операціоналізації. У цьому випадку стратегія визначає довгострокові цілі та конкурентний вибір, тоді як бізнес-модель забезпечує їх реалізацію через узгодження ресурсів, процесів і механізмів створення та привласнення цінності.

Встановлено, що ефективне управління сталим розвитком бізнесу потребує інтеграції стратегії та бізнес-моделі як взаємодоповнюючих елементів єдиної управлінської системи [10, 11]. Проведений аналіз наукових підходів засвідчив еволюцію поглядів від їх ототожнення до чіткого функціонального розмежування та взаємозв'язку. Найбільш обґрунтованим є підхід, відповідно до якого стратегія визначає довгострокові орієнтири та конкурентну логіку розвитку підприємства, тоді як бізнес-модель забезпечує їх практичну реалізацію через механізми створення і монетизації цінності. Така інтеграція сприяє узгодженню економічних, екологічних і соціальних цілей, підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та формує передумови для забезпечення його довгострокової стійкості й конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

- 1 Child J. *Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice* // *Sociology*. 1972. Vol. 6. P. 1–22. URL: <https://www.jstor.org/stable/42852043>
- 2 Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. *Формування бізнес-моделі підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 423 с.*
- 3 Magretta J. *Why business models matter* // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. P. 86–92. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- 4 Amit R., Zott C. *Creating value through business model innovation* // *MIT Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53, No. 3. P. 41–49. URL: <https://surl.lulupmvyu>

5 Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2010.

6 Chesbrough H., Rosenbloom R. S. *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's spin-off companies* // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, No. 3. P. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

7 Andrews K. R. *The concept of corporate strategy*. New York: Taylor & Francis, 1971.

8 Paulus-Rohmer D., Schatton H., Bauernhansl T. *Ecosystems, strategy and business models in the age of digitization – How the manufacturing industry is going to change its logic* // *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 57. P. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.003>

9 Ulrich P., Fibitz A. *Business model innovation and digitalization: Could ambidexterity be the solution to manage both? – A conceptual framework with propositions* // *Corporate & Business Strategy Review*. 2020. Vol. 1, No. 2. P. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrvl12art1>

10 Balabash O., Kuznetsova I., Levytska I., Zaika S., Skrypko T. *Strategic management of the enterprise: analysis of sectoral determinants* // *Independent Journal of Management & Production*. 2022. Vol. 13, No. 3. P. 196–214. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i3.1992>

11 Kuznetsova I., Balabash O., Karpenko Y. *Innovative tools for motivating strategic human resource development in IT business* // *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2026. Vol. 272. Cham: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_7

Безсмертний М.О.,
здобувач вищої освіти,
Тарасюк М.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МЕТОДИКА ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ (ROI) У PPC-КАМПАНІЯХ: ДОСВІД МАРКЕТИНГОВОГО АГЕНТСТВА

Контекстна реклама за моделлю Pay-Per-Click (PPC) посідає центральне місце у структурі digital-маркетингових витрат сучасного бізнесу [4]. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, ринок контекстної реклами в Україні у 2024-2025 роках показує стійке зростання попри виклики воєнного

стану. Така тенденція зумовлена активною диджиталізацією [1]. Незважаючи на це ключовою проблемою є відсутність у рекламодавців відповідних підходів до оцінки рентабельності PPC-інвестицій (Return on Investment, ROI).

Проведений нами аналіз агентської звітності виявив загрозливу тенденцію: системна розбіжність між декларованою performance-орієнтованістю агентств та реальними методами оцінки ефективності. На прикладі агентства Performics встановлено, що 62 % клієнтів отримують звітність виключно за показником ROAS (Return on Ad Spend), який не враховує собівартість продукції та повні витрати на маркетинг. Повноцінну бізнес-ROI-оцінку мають лише 23 % клієнтів, а це переважно великі e-commerce-компанії з CRM-інтеграцією. Питома вага клієнтів з від'ємним бізнес-ROI при позитивному ROAS становить 15 %, що явно демонструє небезпечність ототожнення названих показників.

Нами встановлено, що поширеною практичною помилкою є використання ROAS як синоніму ROI, хоча теоретична база digital-маркетингу розмежовує ці терміни [3]. Формула повного бізнес-ROI є відмінною: $ROI = (\text{Валовий прибуток від PPC} - \text{Повні витрати на PPC}) / \text{Повні витрати на PPC} \times 100 \%$, де повні витрати включають не лише рекламний бюджет (Ad Spend), але й агентську комісію, вартість аналітичних інструментів та рекламних матеріалів. Для e-commerce клієнта з маржинальністю 28 % поріг безбитковості за ROAS становить 3,57х; при умовній агентській комісії 15 % від бюджету цей поріг зростає до 4,11х. Якщо компанія не бере до уваги цієї різниці, то це призводить до помилкових рішень щодо масштабування кампаній.

Окремою методологічною проблемою є вибір моделі атрибуції конверсій. Дослідження Google показує, що перехід від атрибуції «останній клік» до алгоритмічної моделі Data-Driven Attribution може змінити оцінку ефективності каналів отримавши більш глибинний аналіз кожного інструмента [2]. В агентській практиці Performics переважна більшість клієнтів (69 %) використовують атрибуцію за останнім кліком, що системно переоцінює «закриваючі» канали (брендовий пошук, ретаргетинг) та недооцінює «відкриваючі» (медійна реклама, соціальні мережі у верхній частині воронки).

Враховуючи вищевикладене, нами було розроблено та апробовано авторську методику комплексного аналізу ROI PPC-кампаній, що складається з трьох рівнів: операційного (щоденний/щотижневий моніторинг CTR, CPC, CVR); тактичного (щомісячний аналіз ROAS, CPA, Share of Voice); стратегічного (щоквартальний розрахунок бізнес-ROI на основі «Картки маржинальності клієнта»). Запропонований нами алгоритм управлінських рішень ARMPPC структурує процес реагування на відхилення ROI: Моніторинг → Діагностика причини → Вибір галузево-специфічних заходів → Оцінка ефекту. Галузева деталізація алгоритму враховує відмінності між e-commerce (маржа 15–30%,

Shopping-формати), фінансовими послугами (довгий цикл рішення, LTV-based bidding) та B2B-сегментом (CPL як первинний KPI, CRM-інтеграція).

Пілотне впровадження методики для п'яти клієнтів агентства протягом Q4 2024 – Q1 2025 показало середнє зростання бізнес-ROI на 17,2 відсоткових пункти – з +3,1 % до +20,3 %. Найвищий ефект зафіксовано у сегменті фінансових послуг (+20,4 п.п.) завдяки впровадженню CPA-лімітів та CRM-інтеграції для скорингу якості лідів. Проведене нами дослідження підтверджує практичну цінність переходу від ROAS-орієнтованого до повноцінного ROI-орієнтованого управління PPC-кампаніями в агентській моделі.

Підсумовуючи результати даного дослідження, ми можемо наголосити на методологічній некоректності оцінки ефективності PPC-інвестицій, яка нині є системною проблемою Ukrainian performance-маркетингу. Запропонована нами трирівнева методика та алгоритм ARMPPC забезпечують інструментарій для переходу агентств від декларативного до реального управління рентабельністю клієнтських PPC-інвестицій.

Список використаних джерел:

1. *Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2025 і прогноз об'ємів ринку 2026 / Всеукраїнська рекламна коаліція (ВРК). VRK | Головна. 2025. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/volume-ad-2025-forecast-2026/>*
2. *About data-driven attribution. Google Ads Help. URL: <https://support.google.com/google-ads/answer/6394265?hl=uk>*
3. *Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 6th ed. Harlow: Pearson, 2022. 624 p.*
4. *Armstrong G., Kotler P. Principles of Marketing. 17th ed. Pearson, 2017. 736p.*

Благу́н І.І.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника*

СТРАТЕГІЧНА АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасне глобальне економічне середовище все більше характеризується геополітичною нестабільністю, включаючи збройні конфлікти, економічні санкції, торговельні війни, політичну фрагментацію, регуляторну невизначеність та порушення глобальних ланцюгів поставок. Ці процеси суттєво впливають на функціонування міжнародних ринків і вимагають від компаній перегляду традиційних підходів до управління міжнародним маркетингом. За таких умов

стратегічна адаптація міжнародних маркетингових стратегій стає не просто тактичною необхідністю, а основним фактором довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Геополітична нестабільність кардинально змінює ринкові умови, поведінку споживачів, регуляторні рамки та фінансові системи, змушуючи компанії трансформувати свою стратегічну маркетингову логіку.

Традиційна теорія міжнародного маркетингу вже давно наголошує на важливості балансу між стандартизацією та адаптацією. Стандартизація дозволяє компаніям досягти ефекту масштабу, забезпечити узгодженість бренду та зменшити операційні витрати, тоді як адаптація дає змогу реагувати на місцеві культурні, економічні та регуляторні відмінності [1]. Однак в умовах геополітичної нестабільності середовище стає дуже мінливим і непередбачуваним, що послаблює ефективність суто стандартизованих стратегій. Компанії змушені переходити до гнучких, контекстно-чутливих моделей, що надають пріоритет стійкості та зменшенню ризиків. У цьому відношенні важливу теоретичну основу надають підхід до непередбачуваних ситуацій та теорія динамічних можливостей. Згідно з Котлером, компанії повинні розвивати здатність відчувати зміни в середовищі, використовувати нові можливості та перерозподіляти внутрішні ресурси у відповідь на зовнішні потрясіння [2]. Геополітична нестабільність прискорює потребу в таких динамічних можливостях у міжнародних маркетингових системах.

Геополітична нестабільність впливає на міжнародні маркетингові стратегії через кілька взаємопов'язаних каналів. По-перше, регуляторні та правові порушення, такі як режими санкцій, експортний контроль, тарифи та вимоги дотримання норм, можуть раптово обмежити доступ до ринку або змінити умови конкуренції. Тому маркетингові стратегії повинні включати постійний моніторинг правових рамок та швидке коригування комунікації, маркування та практики розподілу. По-друге, фрагментація ланцюгів постачання, спричинена військовими конфліктами або торговельними обмеженнями, безпосередньо впливає на доступність продукції, терміни доставки та структуру витрат. Як результат, компанії повинні переглянути асортимент продукції, скоригувати цінові стратегії та диверсифікувати джерела постачання, щоб забезпечити безперебійність діяльності. По-третє, фінансова нестабільність, включаючи коливання валютних курсів, контроль за рухом капіталу та обмеження міжнародних платежів, ускладнює прийняття рішень щодо ціноутворення та прогнозування прибутковості. Гнучкі та динамічні моделі ціноутворення стають критично важливими інструментами управління такою невизначеністю [3].

Окрім структурних та фінансових факторів, геополітична нестабільність значно впливає на поведінку споживачів та сприйняття бренду. У часи

невизначеності споживачі, як правило, надають пріоритет безпеці, доступності, надійності та етичній поведінці компаній. Довіра стає центральним компонентом вартості бренду. Компанії, що працюють у політично чутливих регіонах, стикаються з репутаційними ризиками і повинні ретельно узгоджувати маркетингові комунікації з принципами соціальної відповідальності та прозорості. Етичне позиціонування та корпоративна громадянська позиція все більше формують лояльність споживачів, особливо на ринках, що переживають конфлікти або економічні труднощі [4].

Стратегічна адаптація в цьому контексті вимагає трансформації всіх елементів маркетингового комплексу. Стратегії продукту повинні включати принципи модульного дизайну, що дозволяють швидко змінювати конфігурацію у відповідь на зміни в законодавстві або обмеження поставок. Цифровізація відіграє вирішальну роль, дозволяючи здійснювати оновлення на основі програмного забезпечення, налаштовувати послуги та надавати послуги дистанційно. Стратегії ціноутворення повинні передбачати динамічні механізми, що відображають волатильність валюти, зміни купівельної спроможності та скориговані на ризик маржі. Інструменти аналізу даних дозволяють здійснювати моніторинг макроекономічних показників та моделей споживчого попиту в режимі реального часу, що сприяє прийняттю більш точних і гнучких рішень щодо ціноутворення.

Стратегії просування також потребують істотних змін. Маркетингові комунікації повинні наголошувати на прозорості, емпатії та соціальній відповідальності. Локалізація повідомлень стає особливо важливою в політично поляризованих середовищах, де національна ідентичність і культурна чутливість можуть сильно впливати на реакцію споживачів. Цифрові платформи та соціальні медіа надають можливості для швидкої адаптації комунікаційних стратегій та ефективного управління кризовими ситуаціями. Водночас компанії повинні забезпечувати дотримання інформаційних норм та уникати репутаційних ризиків, пов'язаних із політичними суперечками.

Стратегії дистрибуції є ще одним важливим аспектом адаптації. Надмірна залежність від обмеженої кількості ринків або логістичних маршрутів збільшує вразливість до геополітичних потрясінь. Отже, регіональна диверсифікація, альтернативні транспортні коридори та розширення каналів електронної комерції стають стратегічними пріоритетами. Розвиток гібридних моделей дистрибуції, що поєднують фізичну присутність та цифрові платформи, підвищує гнучкість та зменшує вразливість до закриття кордонів або порушень інфраструктури.

Геополітична нестабільність стала структурною особливістю сучасної світової економіки. Міжнародні маркетингові стратегії повинні еволюціонувати від статичних моделей стандартизації та локалізації до динамічних, орієнтованих

на стійкість структур. Гнучкі конфігурації продуктів, адаптивні системи ціноутворення, локалізовані комунікаційні стратегії, диверсифіковані дистрибуційні мережі та сильні організаційні можливості складають основу ефективної стратегічної адаптації.

Список використаних джерел:

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press. Available at: <https://surl.lt/ismonc>
2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education. Available at: <https://surl.li/tsupgw>
3. Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries: A conceptual framework*. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* (pp. 15–60). Harvard Business School Press. Available at: <https://store.hbr.org/product/competition-in-global-industries/686X>.
4. Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

Близнюк А.О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття "система економічної безпеки підприємства" розглядається як сукупність теоретичних положень, політики, стратегії, а також методів і засобів забезпечення безпеки, що формують загальну концепцію захисту підприємства. Також її можна трактувати як комплекс спеціалізованих органів, підрозділів і заходів, спрямованих на захист інтересів підприємства та його учасників від зовнішніх загроз. В цілому, систему економічної безпеки доцільно визначати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, функціонування яких забезпечує досягнення стратегічних цілей і належний рівень захищеності підприємства. Безліч пов'язаних елементів є об'єктом і суб'єктом безпеки, механізмом безпеки, спрямованими на гарантування безпеки.

Об'єктом безпеки є економічний стан і все, що входить до цього поняття, все, на що спрямовані заходи щодо безпеки, до яких відносяться:

- усі види діяльності підприємства (виробничі, управлінські, комерційні, тощо);

- майно та ресурси підприємства (інформаційні, матеріальні, фінансові, інтелектуальні тощо);
- персонал підприємства (керівники, спеціалісти, партнери, співробітники, акціонери, інвестори тощо).

Суб'єктами економічної безпеки підприємства виступають ті співробітники, які безпосередньо займаються формуванням та забезпеченням безпеки підприємства. Беручи до уваги різноспрямованість діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства, досягти її реалізації неможливо в межах однієї чи двох органів. Тому до підрозділів безпеки можна віднести різні відділи, які класифікуються за різними ознаками, а від належності суб'єкти безпеки поділяються на внутрішні відділи підприємства та зовнішні органи. Залежно від впливу об'єкт економічної безпеки поділяють на суб'єкти прямого і непрямого призначення. Узагальнивши подану класифікацію можна дійти невтішного висновку у тому, що суб'єкти безпеки діляться на дві групи. Перша група – це особи, які є внутрішніми співробітниками підприємства, безпосередньо вирішують питання безпеки. Друга група – це суб'єкти, що перебувають за межами підприємства і не підпорядковуються керівництву. До цієї групи насамперед належать:

- органи, які ухвалюють закони, для формування правової основи діяльності з гарантування безпеки на державному рівні;
- органи, які виконують прийняту політику та деталізують заходи безпеки;
- органи, які гарантують забезпечення законних прав підприємства та працівників;
- правоохоронні органи, що організовують заходи щодо роботи з правопорушеннями та злочинами;
- науково-освітні установи, які розробляють теоретичні знання та готують кадровий склад фахівців з безпеки.

Організація системи економічної безпеки, це насамперед формування її суб'єктів, що залежить від розмірів організацій. Також на створення системи безпеки впливають економічні, фінансові, технічні, інформаційні, інтелектуальні та інші можливості підприємства.

Сутність принципу комплексності чи системності полягає у створенні такої системи економічної безпеки підприємства, що в змозі гарантувати захищеність майна, інформації, персоналу та інших сфер діяльності від можливих небезпек і загроз. Таким чином, вхідні елементи та засоби до системи безпеки забезпечують економічну, екологічну, науково-технічну та інші сфери діяльності підприємства.

Системі безпеки необхідно своєчасно виявляти на первинних стадіях деструктивні обставини, використати заходи щодо їх запобігання. Здійснення

цього принципу економічно доцільно, тому що найбільш ефективно, ніж подальше усунення збитків. Сутність принципу безперервності полягає у безперервній дії із захисту економічних інтересів підприємства. Щодо принципу законності, то треба зазначити, що заходи, які проводяться з метою збереження економічної безпеки, повинні не суперечити чинному законодавству (усі дії мають бути у полі правових актів). Дотримання принципу плановості забезпечує організованість у роботі системи безпеки, закликаючи всіх до логічно послідовних дій із суворим виконанням завдань, які стоять перед ним. Функціонування щодо забезпечення економічної безпеки формується на базі єдиного плану, викладеного в комплексній програмі за окремими напрямками. Щодо економії ресурсів, то витрати забезпечення діяльності системи економічної безпеки повинні бути економічно доцільні, тому що перевищення цього рівня вказує на неспроможність самої системи.

Для гарантування безпеки в галузі економіки необхідно також забезпечити координованість усіх дій підрозділів та осіб, які там працюють. Усі учасники повинні взаємодіяти один з одним, їм необхідно усвідомлювати, хто за що відповідає і хто що робить. Від взаємодії учасників залежить кінцевий результат та досягнення мети. Комплексна програма заходів щодо забезпечення економічної безпеки має бути чітко відома всім співробітникам підприємства, з неодмінною умовою дотримання всіх вимог. Це є запорукою своєчасного виявлення та запобігання реальним небезпекам та загрозам. Водночас деякі заходи та способи забезпечення безпеки мають бути відомі вузькому професійному колу фахівців. Таким чином, з'являється можливість виявляти внутрішні, а іноді і зовнішні, загрози і вчасно реагувати з метою запобігання завданню шкоди.

Щодо принципу компетентності, то економічна безпека є життєво важливим питанням для підприємства. У результаті зусиль зловмисників і непорядних конкурентів підприємство може зазнавати певних збитків. Таким чином, стає очевидним, що системою економічної безпеки необхідно займатися професіоналам, які мають досвід у своєчасній оцінці ситуації та правильному прийнятті рішення. Система економічної безпеки має формуватися на основі політики та стратегії безпеки підприємства. Політика економічної безпеки, що застосовується, повинна забезпечувати виконання виробничої програми, підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Треба зазначити, що великому бізнесу економічно доцільно створювати власну систему економічної безпеки, тому що він має великі можливості, тоді як малий бізнес користується послугами сторонніх спеціалізованих організацій. Вся діяльність з економічної безпеки на великих підприємствах координується одним із керівників, а також існує можливість створення окремої ради з безпеки.

Середні підприємства мають можливість організувати змішану систему безпеки. У разі потреби вони можуть звертатися до спеціалізованих організацій при цьому спиратися на можливості своїх служб та підрозділів. Збільшення ефективності роботи служб економічної безпеки на підприємстві необхідно створити координуючий орган і призначити відповідального за економічну безпеку.

Отже, система економічної безпеки підприємства є складною сукупністю певних взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на захист його ресурсів і діяльності від загроз. Її ефективність визначається чіткою організацією суб'єктів і об'єктів безпеки, а також дотриманням основних принципів функціонування. Важливу роль відіграє узгоджена взаємодія всіх учасників і професійний підхід до управління економічною безпекою. Загалом комплексне забезпечення економічної безпеки сприяє стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Бовт Н.О.,
здобувач вищої освіти,
Бурбело Н.О.,
доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ОСНОВНІ БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У СУЧАСНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних умовах господарювання маркетингова стратегія виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вона розглядається як системний інструмент досягнення стратегічних цілей бізнесу та формує основу його довгострокового розвитку. За допомогою правильної стратегії компанії можуть сформулювати чіткий план дій, визначити власні пріоритетні напрями розвитку, глибше зрозуміти потреби та поведінку цільових споживачів, сформулювати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів, підвищити ефективність ринкової діяльності, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокове зростання прибутковості й стабільності бізнесу [1]. Водночас розроблення маркетингової стратегії саме по собі не гарантує успіху підприємства. Вирішального значення набуває наступний етап — її ефективна реалізація.

На думку вчених, процес впровадження маркетингової стратегії можна розглядати як окремий процес від формування маркетингової стратегії, або взаємозалежний процес разом із формуванням стратегії, або програму послідовних дій [2]. При впровадженні маркетингової стратегії підприємства

часто стикаються з рядом проблем. За думками науковців, якщо стратегічні маркетингові цілі повинні привести до бажаних результатів, то етап формування стратегії першочергово повинен бути тісно пов'язаним із можливістю її практичної реалізації [2]. Тому вже на першому етапі формування стратегії компанія повинна враховувати можливі проблеми та перешкоди, які можуть завадити її успішній реалізації в майбутньому. За даними провідних консалтингових та дослідницьких компаній менше 1/3 реалізованих маркетингових стратегій вважаються успішними. Відомі компанії Kodak, Blockbuster та Nokia не змогли успішно реалізувати маркетингові стратегії та втратили мільярди доларів вартості для акціонерів [3].

За проведенням аналізом наукових джерел, можна виділити такі основні бар'єри впровадження маркетингових стратегій, з якими зіштовхуються сучасні компанії [2, 4, 5]:

- 1) нечітко сформована стратегія, яка ускладнює реалізацію цілей компанії;
- 2) недостатнє або неправильне розуміння ринку, який компанія хоче охопити. Ринкові тенденції, поведінка споживачів та конкурентів постійно змінюється, зі сторони компанії важливо регулярно відслідковувати їх для коригування плану дій та маркетингової стратегії – ці дії будуть збільшувати вірогідність успішності маркетингової діяльності;
- 3) неефективний менеджмент компанії: нечіткий розподіл повноважень, недостатній обмін інформацією між підрозділами, внутрішній опір працівників, тощо – всі ці перешкоди можуть виникати через недостатньо високий та підготовлений рівень менеджменту компанії. Оскільки саме працівники – це ресурс, який забезпечує реалізації маркетингової діяльності. Тому робота менеджера особливо важлива в даному процесі, оскільки він організовує виконання стратегії на рівні команди, підрозділів, працівників;
- 4) нереалістичні плани компанії: переоцінка можливостей, часу, ресурсів, що призводить до обмеженої реалізації маркетингової стратегії та відповідно цілей компанії;
- 5) погана адаптація до технологічного прогресу. Швидкі темпи технологічного прогресу та цифрова трансформація в маркетинговому середовищі можуть створювати труднощі при впровадженні маркетингової стратегії. Тому сучасна компанія має регулярно відстежувати інновації та ефективно їх інтегрувати у маркетингову стратегію, при необхідності.

Отже, можна дійти висновку, що основними перешкодами успішного впровадження маркетингової стратегії у сучасних компаніях можуть бути як зовнішні фактори впливу, недостатній їх аналіз та дослідження, так і внутрішні перешкоди пов'язані з персоналом, менеджментом компанії, оцінкою можливостей, ресурсів та реалістичністю, чіткістю маркетингової стратегії

компанії. Для зменшення ризиків виникнення бар'єрів, компанії мають приділяти особливу увагу аналізу та відстеженню зовнішнього середовища, покращувати професійність та навички менеджерів компанії для забезпечення успішної та якісної організації внутрішніх процесів, для запобігання виникнення непорозумінь, опору, тощо і забезпечення якомога результативнішої організації процесів, працівників та процесу впровадження маркетингової стратегії.

Список використаних джерел:

1. Ткаченко А. Маркетингова стратегія: що це та як її розробити, 2025. URL: <https://surl.li/mtjcfj>
2. Nagasimha B.K. *Issues in Marketing Strategy Implementation*, 2016. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n11p16>
3. Neil A. Morgan, Ajay Menon, Bernard J. Jaworski, Giuseppe Musara, *arketing strategy implementation: Why is it so hard?*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115231>
4. *The challenges of implementation your marketing strategy*. URL: <https://surl.li/trcgkb>
5. Forbes Agency Council «*Building A Marketing Plan: Seven Common Pitfalls You Can Avoid*», 2019. URL: <https://surl.li/mshaba>
6. Xuanxuan Li *Analysis of Netflix's Strategic Issues, Challenges and Opportunities*, 2023. URL: <https://share.google/ky5L6lBecSRLr1Ies>

Бондар А.А.,
здобувач вищої освіти,
Микитенко Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри митної справи та товарознавства,
Державний податковий університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ МИТНОГО ОРГАНУ ТА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах трансформації економіки та інтеграції України до світового господарського простору ефективність взаємодії митних органів із підприємствами набуває стратегічного значення для розвитку бізнесу. Митне адміністрування перестає виконувати виключно контрольно-фіскальну функцію і дедалі більше орієнтується на формування партнерських відносин із суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення прозорості процедур та мінімізацію адміністративних бар'єрів. Якість, швидкість і передбачуваність

митних процедур безпосередньо впливають на витрати підприємств, їх конкурентоспроможність і можливості розширення зовнішніх ринків.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває впровадження ризик-орієнтованих підходів, цифровізації митних процесів та розвитку інституту авторизованого економічного оператора, що сприяють підвищенню рівня довіри між державою та бізнесом. Водночас відсутність системного підходу до оцінювання ефективності такої взаємодії ускладнює формування обґрунтованих управлінських рішень.

У зв'язку з цим виникає потреба у визначенні комплексу показників, які дозволять об'єктивно оцінити результативність взаємодії митного органу та підприємства та встановити її вплив на розвиток бізнесу. Саме це зумовлює актуальність обраної теми та визначає напрями подальших досліджень.

Оцінка взаємодії митного органу з підприємством доцільно здійснювати на основі системи комплексних показників, що відображають ефективність, прозорість та результативність митних процедур. До ключових часових індикаторів належать середній строк митного оформлення, тривалість проходження митного контролю та частка декларацій, оформлених у межах нормативно встановлених строків. Процедурні показники охоплюють частоту коригування митної вартості, кількість запитів додаткових документів, відмов у митному оформленні та застосування форм митного контролю. Фінансово-економічні критерії включають обсяги сплачених митних платежів, суми донарахувань і частку оскаржених рішень. Важливе значення мають комунікаційні показники, зокрема оперативність реагування митного органу на звернення суб'єктів господарювання та рівень їх задоволеності взаємодією. Окрему групу становлять показники довіри та партнерства, серед яких – застосування спрощених процедур і рівень добровільного дотримання митного законодавства. Сукупність зазначених індикаторів дозволяє сформувати об'єктивну оцінку якості адміністративної взаємодії та визначити напрями її вдосконалення.

Запропонована система показників має не лише аналітичне, а й прикладне управлінське значення, оскільки дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у митному адмініструванні, оцінити рівень сервісної орієнтації митного органу та сформувати напрями підвищення якості надання адміністративних послуг. Для підприємства така оцінка створює можливість оптимізації зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування витрат та зниження регуляторних ризиків. У ширшому контексті ефективна взаємодія митниці та бізнесу сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату, зміцненню довіри до державних інституцій та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

У контексті сучасного менеджменту оцінювання взаємодії митного органу та підприємства доцільно інтегрувати в систему стратегічного управління на основі ключових показників ефективності (КРІ). До таких показників можуть належати рівень своєчасності митного оформлення, частка автоматизованих декларацій, кількість процедурних втручань, рівень оскарження рішень та індекс задоволеності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Використання КРІ дозволяє забезпечити вимірюваність результатів діяльності митних органів, підвищити прозорість управлінських процесів та орієнтувати систему митного адміністрування на досягнення стратегічних цілей розвитку бізнес-середовища.

Водночас для підприємства такі показники виступають інструментом стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, управління витратами та мінімізації регуляторних ризиків. Інституціоналізація системи КРІ у сфері митної взаємодії сприятиме переходу від контрольної-фіскальної моделі до сервісно-партнерської, що відповідає сучасним принципам публічного управління та потребам розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. *World Customs Organization. WCO Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade (SAFE Framework of Standards). Brussels: WCO, 2021. 186p.*
2. *Organisation for Economic Co-operation and Development. Trade Facilitation and the Global Economy. Paris : OECD Publishing, 2020. 134 p.*

Боровик Ю.С.,

здобувач вищої освіти,

Суворова І.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри промислового маркетингу

Національний технічний університет «Київський політехнічний

інститут імені Ігоря Сікорського»

ПСИХОФІЗІОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ КОЛЬОРУ НА ЕМОЦІЙНЕ СПРИЙНЯТТЯ ТА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧА

У сучасному маркетинговому середовищі особливого значення набуває дослідження психофізіологічного впливу кольору на емоційне сприйняття та поведінку споживача. Колір виступає не лише візуальним елементом, а й потужним подразником, що впливає на нервову систему людини, викликаючи певні фізіологічні та психологічні реакції. Його сприйняття пов'язане з роботою зорового аналізатора, а також із когнітивними процесами, які формують емоційне ставлення до об'єкта. Саме тому колір здатний впливати на настрій, рівень

активності, увагу та навіть швидкість прийняття рішень споживачем [1].

Психофізіологічний вплив кольору проявляється у здатності викликати різні реакції організму. Так, теплі кольори, зокрема червоний і помаранчевий, стимулюють нервову систему, підвищують частоту серцебиття та рівень збудження, що може сприяти імпульсивним покупкам і активізації поведінки. Натомість холодні кольори, такі як синій і зелений, мають заспокійливий ефект, знижують рівень тривожності та формують відчуття безпеки й довіри. Завдяки таким особливостям кольори активно використовуються в маркетингових комунікаціях для створення відповідного емоційного фону та керування поведінкою споживачів.

Значну роль відіграє також психологічний аспект сприйняття кольору, який пов'язаний із формуванням асоціацій і символічних значень. Кожен колір викликає певні емоційні реакції: жовтий асоціюється з радістю та оптимізмом, зелений - із гармонією та природністю, синій - із надійністю та професіоналізмом, чорний - із престижем і силою. Ці асоціації формують підсвідоме ставлення до бренду ще до раціонального аналізу інформації, що робить колір ефективним інструментом впливу на споживача. У результаті правильно підібрана кольорова гама здатна підсилити впізнаваність бренду, покращити запам'ятовуваність реклами та стимулювати купівельну поведінку [2]. Колірні рішення в маркетинговій товарній політиці представлено в табл.1.

Таблиця 1

Колірні рішення в маркетинговій товарній політиці

Колір	Основні асоціації та емоції	Психофізіологічний вплив	Найпоширеніші сфери застосування в маркетингу	Приклади брендів / закладів	Рекомендації щодо використання
Червоний	Активність, енергія, пристрасть, небезпека	Стимулює апетит, підвищує пульс, активує метаболізм	Швидке харчування, акційні пропозиції, заклики до дії	McDonald's, Coca-Cola, KFC	Використовувати для привернення уваги та стимуляції імпульсних покупок
Жовтий	Оптимізм, радість, енергія, увага	Привертає увагу, створює відчуття тепла та бадьорості	Швидке харчування, дитячі товари, акції, енергетичні напої	McDonald's, IKEA, Snapchat	Добре працює в комбінації з червоним; не перевантажувати
Оранжевий	Енергія, дружелюбність, оптимізм, доступність	Стимулює апетит, викликає почуття тепла та довіри	Харчові продукти, фітнес, молодіжні бренди, акційні пропозиції	Fanta, Amazon, Nickelodeon	Ідеальний для створення позитивного першого враження
Зелений	Природа, свіжість, здоров'я, екологічність	Заспокоює, знижує напругу, асоціюється з безпекою	Органічні продукти, екологічні бренди, фінансові послуги	Starbucks, Whole Foods, John Deere	Найкращий для передачі натуральності та сталості
Синій	Довіра, спокій,	Знижує тиск, заспокоює,	Банки, технології, медицина,	Facebook, IBM, Ford,	Використовувати для створення

	професіоналізм, престиж	сприяє концентрації	преміум-ресторанні заклади	Tiffany & Co.	відчуття надійності та преміальності
Фіолетовий	Елегантність, розкіш, креативність, таємниця	Стимулює уяву, асоціюється з престижем та духовністю	Преміум-косметика, ювелірні вироби, творчі бренди	Cadbury, Yahoo, Hallmark	Добре для преміум-сегменту; темні відтінки можуть відштовхувати
Рожевий	Ніжність, жіночність, романтика, молодість	Заспокоює, асоціюється з турботою та м'якістю	Дитячі товари, косметика для жінок, солодощі	Barbie, Victoria's Secret, Dunkin' Donuts	Ефективний для жіночої та дитячої аудиторії
Коричневий	Стабільність, надійність, натуральність	Викликає відчуття міцності, традиційності	Меблі, шкіряні вироби, кавові бренди, натуральні продукти	UPS, Hershey's, Louis Vuitton (акценти)	Підходить для передачі довговічності та якості
Голубий	Спокій, чистота, довіра, професіоналізм	Максимально заспокоює, асоціюється з безпекою	Медичні установи, фармацевтика, дитячі товари	Johnson & Johnson, Vichy, Dove	Ідеальний для сфери здоров'я та догляду

Колір є потужним невербальним інструментом товарної політики, що впливає на емоційний стан, психофізіологічні реакції та швидкість прийняття рішення про покупку ще на доусвідомленому рівні. Ефективне використання кольору в товарній політиці вимагає врахування культурного контексту, психофізіологічних ефектів та специфіки каналу (офлайн-упаковка vs цифровий інтерфейс), а також регулярного тестування (A/B-тести, eye-tracking, нейромаркетинг) для оптимізації конверсії та сприйнятої цінності товару.

Колірна політика - це не лише естетичний, а стратегічний елемент маркетингового міксу, який безпосередньо впливає на раціональні та гедонічні компоненти споживчої поведінки.

У кризових умовах, коли споживач прагне балансу між економією та емоційним відновленням, колір стає інструментом диференціації: теплі відтінки посилюють імпульсивні та гедонічні мотиви, тоді як холодні - сприяють раціональним рішенням, довірі та відчуттю стабільності. Таким чином, свідоме використання кольору в товарній політиці дозволяє оптимізувати емоційний фон споживання, підвищувати конверсію та сприйняту цінність товару, диференціювати бренд у конкурентному середовищі, роблячи колірну стратегію невід'ємною частиною сучасного маркетингу.

Отже, психофізіологічний вплив кольору на емоційне сприйняття та поведінку споживача є одним із ключових механізмів формування ефективної маркетингової товарної політики. Колір діє як швидкий невербальний подразник, що через зоровий аналізатор та лімбічну систему викликає автоматичні фізіологічні реакції (зміна пульсу, рівня збудження, апетиту, уваги) та емоційні стани ще до раціональної оцінки продукту. Таким чином, свідоме використання

кольору в товарній політиці дозволяє: оптимізувати емоційний фон споживання; підвищувати конверсію та сприйняту цінність товару; диференціювати бренд у конкурентному середовищі.

Ефективність колірних рішень вимагає врахування культурного контексту, специфіки каналу комунікації та регулярного емпіричного тестування (А/В-тести, eye-tracking, нейромаркетингові дослідження), що робить колір стратегічним елементом сучасного маркетингового міксу.

Список використаних джерел:

1. Альбатова А., Левкович О. Психологічний вплив кольорів у маркетингу. *Виклики та проблеми сучасної науки*. 2023. №1. С.423-427. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/83>
2. Лементовська В.А. // Психологічний вплив кольору в маркетингових комунікаціях: міжкультурний аспект сприйняття с. 113-116 . Електронний доступ: <https://surli.cc/zhxgxs>

Бориц В. І.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології,

Лубашев І.С.,

здобувач вищої освіти,

Одеського національного медичного університету

СИСТЕМА КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі стратегічне управління дедалі більше зміщується від формального планування до управління виконанням стратегії. Однією з ключових причин невисокої результативності стратегічних планів є розрив між задекларованими цілями та щоденною операційною діяльністю організації. Саме тому система ключових показників ефективності набуває значення інструменту, який дає змогу перевести стратегічні наміри у вимірювані параметри, пов'язати довгострокові пріоритети з відповідальністю структурних підрозділів і забезпечити управлінський зворотний зв'язок.

КРІ доцільно розглядати як кількісно або якісно вимірювані індикатори, що відображають ступінь досягнення стратегічно значущих результатів. Проте стратегічна цінність КРІ полягає не в самій наявності показників, а в їх здатності пов'язувати місію, стратегічні цілі, бізнес-процеси, ресурси та поведінку виконавців. У цьому сенсі КРІ виконують щонайменше чотири функції: комунікаційну, координаційну, контрольну та мотиваційну. Вони допомагають донести стратегічні пріоритети до різних рівнів управління, забезпечити

узгодження дій підрозділів, своєчасно виявляти відхилення та формувати підстави для коригувальних рішень. Такий підхід відповідає логіці *balanced scorecard* як стратегічної системи менеджменту, а не лише системи вимірювання [3, 4].

Стратегічно зріла система КРІ повинна містити не лише «запізнілі» індикатори, що фіксують вже досягнуті результати, а й провідні індикатори, які сигналізують про майбутню динаміку результативності. У науковій літературі [5] провідні індикатори розглядаються як процесні, поведінкові або ресурсні параметри, здатні прогнозувати майбутні результати, тоді як «запізнілі» індикатори відображають фактично отриманий ефект. Збалансоване поєднання цих двох типів метрик підвищує прогностичну та управлінську цінність КРІ-системи.

Вплив КРІ на реалізацію стратегії проявляється через кілька взаємопов'язаних механізмів. По-перше, КРІ забезпечують трансляцію стратегії. Вони перетворюють загальні стратегічні формулювання на конкретні очікування щодо результатів підрозділів і посадових осіб. Це зменшує ризик того, що стратегія існуватиме лише на рівні керівництва, а операційний рівень працюватиме за власною логікою.

По-друге, КРІ створюють управлінську видимість. Завдяки регулярному вимірюванню організація отримує можливість відстежувати динаміку реалізації стратегії не *postfactum*, а в процесі виконання. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли необхідні швидкі коригувальні дії.

По-третє, КРІ підтримують узгодження ресурсів і пріоритетів. Якщо показники вибудовані правильно, вони допомагають спрямувати фінансові, кадрові й технологічні ресурси на ті напрями, які є критичними для стратегії. В іншому разі організація ризикує оптимізувати локальні процеси без стратегічного ефекту.

По-четверте, КРІ формують поведінкові стимули. Через систему мотивації, оцінювання діяльності та регулярний зворотний зв'язок показники впливають на управлінську увагу та повсякденну поведінку працівників. Водночас це створює і ризики. Якщо КРІ сконструйовані вузько або суперечливо, вони можуть стимулювати формальне виконання метрик замість створення реальної цінності. Тому якісна КРІ-система повинна бути не лише вимірюваною, а й змістовно адекватною стратегії. Таким чином, дуже важливим етапом формування КРІ-системи є їхній добір. Кожен показник має відповідати конкретній стратегічній цілі й відображати або фактор досягнення результату, або сам результат [1]. Наприклад, для стратегії клієнтоорієнтованості можуть використовуватися такі КРІ, як індекс задоволеності клієнтів, рівень повторних звернень, середній час реагування, частка скарг, вирішених у встановлений термін. Для стратегії

операційної досконалості – тривалість циклу процесу, відсоток браку, рівень продуктивності, частка автоматизованих операцій. Для стратегії розвитку людського капіталу – рівень залученості персоналу, частка працівників, які пройшли навчання, показник утримання талантів. Така логіка відповідає багатовимірним системам оцінювання ефективності, які поєднують результати, процеси та організаційні спроможності.

Однією з найпоширеніших помилок на етапі добору КРІ є підміна стратегічних КРІ операційними метриками. Організація починає вимірювати те, що легко порахувати, а не те, що справді визначає реалізацію стратегії. Інша типова проблема – надмірна кількість показників, що призводить до інформаційного перевантаження та втрати управлінського фокусу. Ще однією помилкою є домінування «запізнілих» індикаторів. Якщо організація орієнтується лише на підсумкові результати, вона втрачає здатність впливати на причини відхилень. Так само небезпечним є відрив КРІ від системи відповідальності, коли показники формально існують, але не закріплені за конкретними менеджерами чи командами. У сучасних умовах зростає ще один ризик – цифрова ілюзія керованості, коли велика кількість дашбордів і даних створює враження контролю, але не забезпечує кращих рішень. Цифровізація КРІ-системи є корисною лише за умови високої якості даних, методичної узгодженості показників і вбудованості аналітики у процес прийняття рішень.

Таким чином, виділяються три ключові сучасні тренди розвитку КРІ-систем. Перший – інтеграція із цифровою трансформацією, для якого характерні автоматизований збір даних, ВІ-платформи інтерактивних панелей та предиктивної аналітики. Другий – розширення предметного поля оцінювання за рахунок нефінансових показників, зокрема ESG, інноваційності, організаційного навчання, цифрової зрілості та стійкості. Третій – перехід від статичних наборів показників до динамічних архітектур, що змінюються залежно від стратегічного контексту [2].

Окремо варто відзначити тенденцію до поєднання КРІ із концепцією організаційної амбідекстерності, коли система показників повинна одночасно відображати ефективність поточної діяльності та здатність організації до інновацій, експериментування і майбутнього розвитку.

Отже, формування системи КРІ є важливою складовою стратегічного управління, оскільки саме через систему показників стратегія організації набуває операційної визначеності, вимірюваності та керованості. Ефективна КРІ-система повинна бути стратегічно релевантною, збалансованою, компактною, формалізованою, адаптивною та цифрово підтриманою.

Список використаних джерел:

1. Cunha F., Dinis-Carvalho J., Sousa R.M. *Performance Measurement Systems in Continuous Improvement Environments: Obstacles to Their Effectiveness. Sustainability*. 2023. 15(1). 867. <https://doi.org/10.3390/su15010867>
2. Dauerer A. *A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. Environmental and Sustainability Indicators*. 2025. Volume 27.100746. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746>.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. *Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review*. 1993. URL: <https://surl.lt/jpqrju>
4. Kaplan R. S., Norton D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review*. 2007. URL: <https://surl.lu/mnsrfr>
5. Yorio P. L., Haas E. J., Bell J. L., Moore S. M., Greenawald L. A. *Lagging or leading? Exploring the temporal relationship among lagging indicators in mining establishments 2006–2017. Journal of Safety Research*. 2020. Volume 74. Pp. 179-185. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2020.06.018>

Бродович В.В.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: **Левицький В.В.,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

AGILE-ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах постійного динамічного трансформування управлінських процесів традиційні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства не створюють передумов для його ефективної діяльності. Саме тому, постійне удосконалення системи управління стратегічним розвитком діяльності підприємства та їх адаптація до постійних змін формують оптимальні управлінські рішення на основі різноманітних цифрових підходів до їх формування. Одним із таких інструментів є Agile-підходи, що на початковому періоді були реалізовані в системі розробки оптимальних ІТ-рішень, але з часом набули широкого застосування в управлінні бізнес-процесами та стратегічному плануванні. Основною ідеєю Agile-підходів є забезпечення адаптивності, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення управлінських рішень [1-2].

До найпоширеніших agile-методологій належать [3]: Scrum – це управління проектами через спринти та регулярні ретроспективи; Kanban – це візуалізація та оптимізація потоків робіт; Lean – це мінімізація втрат і підвищення цінності для клієнта; SAFe – це масштабування agile-підходів на рівні усієї організації (підприємства).

Agile-підходи формування управлінських рішень знаходять все ширше застосування не лише в операційній діяльності, а й у стратегічному управлінні підприємством, що потребують не статичних стратегій, а гнучких механізмів їх формування та реалізації. Крім того їх, варто розглядати не лише, а як особливий тип управлінського мислення, що передбачає орієнтацію на взаємодію людей, гнучкість до змін та фокус на створенні цінності для клієнта [3].

Застосування Agil-підходів у стратегічному управлінні передбачає перехід від традиційного довгострокового планування до ітеративного формату прийняття управлінського рішення. У межах такого підходу стратегічні цілі уточнюються поступово, на основі постійного аналізу ринкової ситуації та отриманого зворотного зв'язку. Це дозволяє підприємству своєчасно напрям розвитку та уникати значних стратегічних помилок [2].

Важливою перевагою Agile-підходів у стратегічному управлінні є оптимальна система їх реалізації в залежності від напрямку стратегічного розвитку підприємства. Відповідно, використання Agile-підходів до прийняття управлінських рішень, де стратегія формується «зверху вниз», передбачає активне залучення стейкхолдерів, що дозволяє більш точно враховувати потреби ринку та підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, Agile-підходи до прийняття управлінських рішень сприяють формуванню адаптивної організаційної культури, що сформована на засадах комплексності, прозорості, довіри, командної взаємодії та відповідальності. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, коли швидкість їх прийняття відповідно змін стають ключовими факторами успіху.

Впровадження Agile-підходів до прийняття управлінських рішень у системі стратегічного розвитку діяльності підприємства також дозволяє підвищити гнучкість стратегічного планування; оптимізувати реакцію на зміни; мінімізувати ризики за рахунок поетапної реалізації стратегії; покращити комунікацію між підрозділами підприємства; забезпечити безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Отже, застосування Agil-підходів формування управлінських рішень в системі стратегічного розвитку діяльності підприємства забезпечує його функціонування як єдиної, ефективної команди та реалізує успішну практичну координацію усіх напрямів менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Бездольна О. А., Мохонько Г. А. *AGILE-менеджмент на підприємствах керамічної промисловості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Зб. тез доп. I Міжнарод. наук-практ. конф. Вип. 23 квітня 2020 р. м. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С.184-185.*
2. Левицький В.В. *Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-22>*
3. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. Journal of Systems and Software. 2021. № 119. P. 87–108.*

Бушусьва І.В.,

*доктор фармацевтичних наук, професор,
завідувачка кафедри управління і економіки фармації
та фармацевтичної технології,*

Запорізький державний медико-фармацевтичний університет

ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ НА СТАЛІЙ РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та посилення конкуренції фармацевтичний бізнес функціонує в середовищі постійних змін. Фармацевтична галузь відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні здоров'я населення, тому її розвиток повинен відповідати принципам ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності. У цьому контексті особливого значення набувають стратегічний менеджмент і маркетинг, які виступають ключовими інструментами забезпечення сталого розвитку фармацевтичних підприємств.

Одним із ключових етапів стратегічного менеджменту є аналіз ринку та конкурентного середовища. Фармацевтичні компанії повинні враховувати зміни в законодавстві, тенденції розвитку медичної науки, потреби споживачів, а також діяльність конкурентів. Це дозволяє визначити перспективні напрями розвитку, сформувати ефективний портфель лікарських препаратів та забезпечити стабільну позицію підприємства на ринку.

Важливою складовою сталого розвитку фармацевтичного бізнесу є маркетинг. Сучасний фармацевтичний маркетинг значно відрізняється від традиційних підходів, оскільки він орієнтований не лише на просування продукції, а й на формування довгострокових відносин із споживачами, медичними працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Маркетингові

стратегії повинні враховувати соціальну значущість фармацевтичної продукції, етичні аспекти її просування та необхідність забезпечення високого рівня довіри до бренду. У сучасних умовах фармацевтичні компанії активно використовують інструменти стратегічного маркетингу, серед яких особливе місце займають сегментація ринку, позиціонування продукції, брендинг та управління взаємовідносинами з клієнтами. Сегментація ринку дозволяє визначити різні групи споживачів та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх потреб. Позиціонування лікарських засобів допомагає сформувати у споживачів чітке уявлення про переваги продукції та її унікальні характеристики.

Крім того, важливим елементом сталого розвитку фармацевтичного бізнесу є корпоративна соціальна відповідальність. Фармацевтичні компанії повинні приділяти значну увагу соціальним програмам, спрямованим на покращення доступу до лікарських засобів, підтримку наукових досліджень, розвиток системи охорони здоров'я та підвищення рівня медичної освіти населення. Реалізація таких програм сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її репутації на ринку.

Екологічний аспект сталого розвитку також набуває дедалі більшого значення у фармацевтичній галузі. Виробництво лікарських засобів пов'язане з використанням різноманітних хімічних речовин і технологічних процесів, які можуть впливати на навколишнє середовище.

Важливим чинником сталого розвитку фармацевтичного бізнесу є також управління інноваціями. Фармацевтична галузь характеризується високим рівнем науково-дослідної діяльності, тому інвестиції у дослідження та розробки є необхідною умовою створення нових лікарських засобів. Ефективне поєднання стратегічного менеджменту та маркетингових підходів дозволяє компаніям визначати перспективні напрями наукових досліджень, швидше виводити нові препарати на ринок та задовольняти потреби пацієнтів [1-3].

Показовим прикладом реалізації таких підходів є діяльність українського фармацевтичного підприємства Фармацевтична фабрика «Віола». Підприємство активно впроваджує інноваційні технології у виробництві лікарських засобів, приділяє значну увагу модернізації виробничих потужностей, розширенню асортименту продукції та вдосконаленню системи управління якістю. Стратегічний менеджмент компанії спрямований на розвиток конкурентних переваг, підвищення ефективності виробництва та відповідність сучасним стандартам фармацевтичної галузі.

Крім того, важливу роль відіграють маркетингові дослідження, які дозволяють підприємству оперативно реагувати на потреби ринку та адаптувати асортимент продукції до запитів споживачів. Використання сучасних маркетингових інструментів сприяє формуванню позитивного іміджу компанії,

зміцненню її позицій на фармацевтичному ринку та підвищенню рівня довіри з боку медичних працівників і пацієнтів. Таким чином, поєднання інноваційної діяльності, стратегічного управління та ефективного маркетингу забезпечує стабільний розвиток підприємства та сприяє зміцненню його ролі у вітчизняній фармацевтичній галузі. Стратегічне управління та маркетинг сприяють підвищенню конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. Формування ефективної бізнес-стратегії дозволяє компаніям адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати високий рівень якості продукції. Маркетингові інструменти, у свою чергу, допомагають розширювати ринки збуту, формувати лояльність споживачів та зміцнювати позиції бренду.

Інфографіка (рис. 1) ілюструє, як стратегічний менеджмент і маркетинг впливають на сталий розвиток фармацевтичного бізнесу. Показано проблему складного конкурентного та регуляторного середовища, ідею дослідження, основний результат – інтеграцію управління, інновацій та маркетингу для підвищення конкурентоспроможності – та практичне значення для вдосконалення стратегій компаній



Рис. 1. Вплив стратегічного менеджменту та маркетингу на сталий розвиток фармацевтичного бізнесу

Таким чином, стратегічний менеджмент і маркетинг відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку фармацевтичного бізнесу. Їх ефективне поєднання дозволяє підприємствам не лише досягати економічної стабільності, а й сприяти підвищенню якості життя населення, розвитку системи охорони здоров'я та збереженню навколишнього середовища. У сучасних умовах саме інтеграція стратегічного управління, інноваційного маркетингу та принципів соціальної відповідальності стає основою довгострокового розвитку фармацевтичної галузі. Впровадження сучасних стратегічних і маркетингових підходів є важливим чинником підвищення ефективності діяльності фармацевтичних підприємств та забезпечення їх сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Biswas A. *Effect of strategic marketing on sustainable business performance: A study of pharmaceutical industries in India. Indian Journal of Pharmaceutical Education and Research*, 2019. 53(1), 21–27.
2. Teramae F., Makino T., Lim Y., Sengoku S., Kodama K. *International strategy for sustainable growth in multinational pharmaceutical companies. Sustainability*, 2020. 12(3), 867. <https://doi.org/10.3390/su12030867>
3. Chuang L.-M., Lee Y.-P., Liu T.-H. *Towards sustainable business model innovation for the pharmaceutical industry. Sustainability*, 2022. 14(18), 11760. <https://doi.org/10.3390/su141811760>

Вовчанська О.М.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет

Іванова Л.О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,

Шамов А.О.,

здобувач вищої освіти,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського

ЦІННІСНА ІННОВАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД «ЧЕРВОНОГО» ОКЕАНУ ДО «БЛАКИТНОГО»

Сучасна глобальна економіка характеризується вичерпністю ресурсів та зміною парадигми мислення споживачів. Традиційні «червоні океани» – ринки з жорсткою ціновою конкуренцією – стають дедалі менше прибутковими, водночас виникає запит на сталий розвиток. Це вимагає від маркетингової діяльності компаній не простого стимулювання збуту, а створення унікальної цінності для споживачів, яка до того ж не шкодить майбутнім поколінням. Поєднання маркетингового інструментарію «блакитного океану» з концепцією свідомого споживання відкриває нові ніші для бізнесу в різних галузях економіки. Стратегія «блакитного океану» сприяє пошуку можливостей у секторах, де функціонує дуже мала кількість компаній і відсутній ціновий тиск. У бізнес-середовищі, де компанії намагаються перевершити конкурентів за допомогою реклами, ціноутворення та інших маркетингових тактик, стратегія «блакитного океану» пропонує принципово інший маркетинговий підхід для виходу на ринок та виживання.

Стратегія «блакитного океану» спрямована на диференціацію та одночасне

зниження витрат при відкритті нового ринкового простору та створенні нового попиту. Вона ґрунтується на гіпотезі про такий розвиток і зростання домінування «беззаперечного ринкового простору», що роблять конкуренцію несуттєвою. Інакше кажучи, межі ринку та структура галузі не є самоочевидними й можуть бути перегруповані діями та переконаннями гравців ринку. Стратегія є проривом у досягненні диференціації та витрат і декларує відмову від компромісу між цінністю та ціною. Всередині «блакитного океану» компанія не прагне безпосередньо конкурувати за компетенції; проте саме через незнання цієї парадигми бізнесу компанії застрягають у конкурентній боротьбі, ігноруючи те, що стратегія «блакитного океану» також здатна створювати стійку конкурентну перевагу [2].

«Блакитний океан» стосується стратегії, завдяки якій компанія досягає цінності через інновації (у товарі/послугі/способі доставки тощо), що одночасно створює вигоду для покупця та бізнесу. Інновації підвищують ринкову цінність, одночасно зменшуючи або усуваючи ті характеристики товару чи послуги, які мають низьку значущість для поточних або майбутніх потреб споживачів. Як бачимо, фундаментом стратегії «блакитного океану» є та ціннісна інновація, яка полягає в одночасному зниженні витрат (через ресурсоефективність) та підвищенні цінності для клієнта (через етичність та якість) у контексті сталого розвитку. При цьому, ціннісна інновація – це не лише боротьба за частку ринку з іншими компаніями, а й відкриття нових ринків та інноваційних цінностей як для клієнтів, так і для самої компанії. Ціннісна інновація виникає тоді, коли управлінські рішення компанії призводять до покращання структури витрат та збільшення цінності для споживачів [1]. Створюючи цінність, компанія має на меті сформувати новий попит через трансформацію досвіду користувача шляхом пропозиції «масштабованої персоналізації» та використання повсюдних смарт-технологій для перетворення традиційних продуктів на інтерактивні, інформаційно насичені інклюзивні платформи, як це робить, наприклад, компанія LEGO з роботизованими іграшками.

В мінливій кон'юктурі ринків пошук «блакитних океанів» є вкрай важливим для конкурентоспроможності бізнесу. Наприклад, компанії Amazon, Apple та Alibaba наочно демонструють, як споживачі стають «залежними» від інноваційних послуг за допомогою нових платформ, що інтегрують усі сервіси. Це знижує еластичність ціни з боку покупця та генерує додаткове споживання, коли зручність та безумовна орієнтація на сервіс стають для них першочерговими. Довгостроковий успіх бізнесу полягає не в безпосередній боротьбі з конкурентами, а у створенні «блакитних океанів», тобто неосвоєних нових ринкових ніш, які мають перспективи зростання. У табл. 1 подано комплекс характеристик трансформації ринку та погляди на конкуренцію,

витрати та створення цінності в умовах «червоного океану» (стратегія «червоного океану») та розвитку «блакитного океану» (стратегія «блакитного океану»).

Аналізуючи інформацію табл. 1 варто зазначити, що стратегія «червоного океану» працює на існуючих ринкових територіях, де товари/послуги, стратегії та конкуренти вже відомі. Низькі ціна та якість є одними з ключових чинників конкуренції. Ринки перенасичені, і метою всіх компаній є щорічне здобуття трохи більшої їх частки. Позиції всіх суб'єктів ринку добре відомі, що надзвичайно ускладнює закріплення та конкуренцію для нових учасників.

Таблиця 1

**Характерні відмінності стратегій
«червоного океану» та «блакитного океану»**

Стратегія «червоного океану»	Стратегія «блакитного океану»
Конкуренція в існуючому ринковому просторі	Пошук через маркетингові дослідження незайнятого ринкового простору
Перемога конкурентів	Позбавлення конкуренції сенсу
Використання наявного попиту	Створення нового попиту та залучення клієнтів
Компроміс «цінність-витрати»	Прорив компромісу «цінність-витрати»
Узгодження всієї системи діяльності компанії зі стратегічним вибором: диференціація АБО низькі витрати	Узгодження всієї системи діяльності компанії задля досягнення диференціації ТА низьких витрат

Прибутки та зростання компаній обмежені через інтенсивне суперництво. Дійсно, як тільки всі критерії визначені, конкуренція стає неактуальною. Проте створення «блакитного океану» потребує ретельного маркетингового аналізу, точного управління ризиками та відповідних активів. «Блакитні океани» можуть охоплювати будь-які галузі, які навіть не існують сьогодні, включно з невідомим ринковим простором, недослідженим і не забрудненим конкуренцією. Як і будь-який інший, блакитний океан величезний, глибокий і потужний з погляду можливостей та прибуткового зростання компанії.

Модель ERRC (Eliminate – Reduce – Raise – Create / Ліквідувати – Зменшити – Підвищити – Створити) є ключовим інструментом стратегії «блакитного океану», що допомагає компаніям вийти з висококонкурентних ринків. Вона вимагає одночасного зниження витрат (через виключення та зменшення ризиків) та підвищення цінності для клієнтів) через вдосконалення та створення нових товарів/послуг), забезпечуючи інновації [3]. Відзначимо, що сучасних умовах бізнесу свідоме виробництво перестає бути лише витратною частиною. Використання принципів циркулярної економіки дозволяє компаніям створювати «блакитні океани» шляхом використання вторинної сировини (що знижує залежність від коливань цін на ресурси) та інноваційного дизайну, який

полегшує ремонт або утилізацію товарів. Модель ERRC в парадигмі сталого маркетингу подана в табл. 2.

Таблиця 2

Маркетингові інструменти моделі ERRC

Маркетинговий інструмент	Традиційний маркетинг («червоний океан»)	Сталий маркетинг («блакитний океан»)
Ліквідувати	Заплановане старіння товарів	Токсичні матеріали та зайве пакування
Зменшити	Витрати на сировину (страждає якість)	Вуглецевий слід та логістичний ланцюг плече
Збільшити	Частоту покупок	Термін служби та ремонтпридатність
Створити	Агресивну рекламу	Програми вторинної переробки

Класичним прикладом стратегії «блакитного океану» є Netflix. Важко уявити такий успіх 20 років тому, коли компанія починала як сервіс замовлення DVD-дисків поштою. Сьогодні Netflix працює у 190 країнах, має майже 200 млн. підписників і оборот у \$20 млрд. У 2020 р. компанія стала лідером у створенні оригінального контенту, отримавши 24 номінації на «Оскар». Це зруйнувало традиційні сервіси прокату (як Blockbuster), усю телевізійну індустрію та канали платного телебачення. Netflix створила новий ринковий простір, змінила спосіб використання медіа, підвищила зручність для клієнта (відсутність реклами, можливість скасувати підписку будь-коли, тощо) та своєчасно використала потенціал нових технологій, зокрема швидкісний інтернет.

Стратегія «блакитних океанів» дозволяє компаніям створювати сталий прибуток, використовуючи модель ERRC. У контексті свідомого виробництва це означає, що диференціація та низькі витрати досягаються через, по-перше, надмірне пакування, неекологічні компоненти, токсичні матеріали; по-друге, скорочення викидів вуглецю (CO₂), логістичних витрат, споживання невідновлюваних енергоресурсів на одиницю продукції; по-третє, збільшення терміну експлуатації товару та рівня сервісного обслуговування, тобто підвищення споживчої цінності через довговічність продукту та впровадження стандартів радикальної прозорості. І врешті, створення моделі шерингової економіки (спільного користування), програми переробки (recycling), цифрових паспортів товарів, що забезпечують повну прозорість походження сировини та полегшують процес вторинної переробки.

Окремо зазначимо, що сьогодні «блакитні океани» відкриваються не лише через технологічні інновації, а й через етичні. Компанії, які обирають шлях сталого розвитку, фактично створюють ринок, де конкуренція з традиційними (неекологічними) брендами стає нерелевантною. У «блакитному океані» сталого розвитку маркетингові комунікації будуються не на перевагах товару, а на

спільних цінностях компанії і споживачів. Вкрай важливим є запобігання грінвошингу (greenwashing), тобто декларації екологічності без її реального втілення, позаяк довіра є основою сталого маркетингу.

Маркетингові дослідження світового досвіду практик «червоного» і «блакитного» океанів підтверджують, що трансформація маркетингових стратегій у бік сталого розвитку дозволяє компаніям успішно формувати нові ринкові ніші. Яскравим прикладом реалізації стратегії «анти-споживання» є кейс американського бренду Patagonia. Компанія створила свій «блакитний океан», свідомо відмовившись від традиційної моделі стимулювання швидких покупок. Через інноваційну маркетингову кампанію «Don't Buy This Jacket» та платформу Worn Wear для перепродажу та ремонту речей, бренд перетворив свідоме споживання на ключову ідентичність. Це забезпечило Patagonia безпрецедентну лояльність клієнтів і дозволило повністю вийти з цінової конкуренції з мас-маркет-гігантами, поєднавши економічну ефективність із етичними принципами.

Трансформацію цілої товарної категорії продемонструвала шведська компанія Oatly, створивши новий ринковий простір на перетині харчової індустрії та екологічного активізму. Впровадивши маркування «вуглецевого сліду» безпосередньо на пакуванні та обравши шлях відкритої конфронтації з ресурсомісткою молочною індустрією, бренд перетворив продукт споживання на інструмент соціального висловлювання. Це дозволило залучити широкі сегменти «неклієнтів» – від еко-активістів до людей з особливими дієтичними потребами, сформувавши унікальну ціннісну пропозицію.

У секторі B2B показовим є досвід компанії Interface – світового лідера у виробництві модульних підлогових покриттів (килимової плитки). В межах програми Mission Zero компанія радикально змінила бізнес-модель, перейшовши від безпосереднього продажу товару до концепції «килим як послуга». Впровадження лізингової моделі, де клієнт оплачує користування покриттям, а виробник має зобов'язання з реновації та повної переробки модулів, дозволяє усунути відходи та створити замкнений цикл виробництва. Ця маркетингова стратегічна інновація зробила компанію Interface безальтернативним лідером у проєктах, що потребують високих екологічних стандартів (LEED, BREEAM та ін.).

Кейс французького маркетплейсу Back Market наочно демонструє створення «блакитного океану» в ніші відновленої електроніки. Замість прямої конкуренції з новими флагманськими смартфонами, компанія розробила стандарт якості для техніки класу refurbished (відремонтувати) із наданням гарантій. Такий підхід не лише сприяв зменшенню кількості електронних відходів (e-waste) у межах свідомого виробництва, а й запропонував споживачам

преміальний досвід покупки за значно доступнішою ціною, сформувавши новий сегмент ринку циркулярної електроніки.

Інтеграція стратегій «блакитного океану» в контекст сталого розвитку дозволяє бізнесу оновити конкурентні стратегії, створюючи продукти, що відповідають глобальним викликам. Підсумовуючи, зазначимо, що свідоме виробництво та сучасний маркетинг, орієнтовані на стале споживання, абсолютно не обмежують прибутки компанії, а навпаки, є джерелами нових ринкових ніш та довгострокової лояльності споживачів.

Список використаних джерел:

1. Безугла Л. С., Пілова К. П., Макуха Ю. М. Стратегія блакитного океану як інноваційний вектор розвитку бізнес-структур. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020, № 4, Том 3, С. 95-99. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7428>
2. Кім Чан В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / пер. з англ. К. : Stone Publishing, 2025. 328 с.
3. Стратегія «блакитного океану» як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова. Магістеріум. Економічні студії. 2014. Вип. 56. С. 102-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29

Воронкова В.Г.,

доктор філософських наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,

Крупа А.Г., Слюсарь М.Ю.,

здобувачі вищої освіти,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЛЮДИНИ І ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Синергетичний підхід до дослідження взаємодії людини і штучного інтелекту набуває дедалі більшої актуальності в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та впровадження систем штучного інтелекту у різні сфери суспільного життя. Сучасний етап розвитку науки характеризується активним поєднанням людського інтелектуального потенціалу та можливостей алгоритмічних систем, що створює нову форму взаємодії між людиною і технологією. У межах концепції складних систем особливого значення набуває синергетичний підхід, який дозволяє розглядати людину і штучний інтелект не

як окремі, ізольовані елементи, а як взаємопов'язані компоненти складної системи, що спільно формують нові можливості для пізнання, прийняття рішень і творчої діяльності. Актуальність такого підходу зумовлена тим, що традиційні моделі аналізу технологій часто зосереджуються або на технічних характеристиках штучного інтелекту, або на соціальних аспектах його використання, не враховуючи комплексності взаємодії між людиною і машиною [1].

Синергетика, яка вивчає процеси самоорганізації та взаємодії елементів у складних системах, пропонує більш цілісну перспективу. Вона дозволяє дослідити, як у процесі співпраці людини та інтелектуальних алгоритмів виникають нові форми знання, нові моделі діяльності та нові соціокультурні практики. У межах такого підходу особлива увага приділяється тому, як взаємодія людини та штучного інтелекту призводить до ефекту синергії – ситуації, коли спільна діяльність забезпечує результат, що перевищує суму можливостей кожної сторони окремо.

Концептуалізація синергетичного підходу до взаємодії людини і штучного інтелекту передбачає розуміння цієї взаємодії як відкритої, динамічної та нелінійної системи. У такій системі людина виступає носієм цінностей, творчого мислення, інтуїції та соціального досвіду, тоді як штучний інтелект забезпечує швидке опрацювання великих обсягів даних, виявлення закономірностей та автоматизацію складних обчислювальних процесів. Спільна робота цих елементів створює нову когнітивну екосистему, в якій відбувається взаємне доповнення можливостей людини і технології.

Важливим аспектом цієї концепції є ідея коеволуції: у процесі використання штучного інтелекту змінюються не лише технології, але й способи мислення, прийняття рішень та організації людської діяльності. У площині соціально-філософського осмислення характеристика синергетичного підходу полягає у кількох ключових рисах. По-перше, це системність, яка передбачає розгляд взаємодії людини і штучного інтелекту як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів. По-друге, нелінійність процесів, що означає можливість виникнення нових якостей у системі внаслідок взаємодії її компонентів. По-третє, відкритість системи, оскільки взаємодія людини і штучного інтелекту відбувається у ширшому соціальному, культурному та технологічному середовищі. По-четверте, здатність до самоорганізації, яка проявляється у формуванні нових моделей співпраці, комунікації та розподілу функцій між людиною і інтелектуальними системами [2].

Отже, у світлі синергетичного бачення розвитку систем, синергетичний підхід створює теоретичну основу для глибшого розуміння взаємодії людини і штучного інтелекту. Він дозволяє розглядати цю взаємодію не лише як

інструментальне використання технологій, а як складний процес співтворчості та взаємного розвитку. У перспективі такий підхід може сприяти формуванню більш ефективних моделей співпраці між людиною та інтелектуальними системами, що забезпечить гармонійне поєднання технологічного прогресу з людськими цінностями та потребами сучасного суспільства.

У межах синергетичної парадигми методологічною основою для багатьох міждисциплінарних досліджень, включно з аналізом людино-машинних систем. У контексті розвитку кібернетики та дослідження взаємодії людини і технологій значну роль відіграв американський математик Н.Вінер, який заклав основи науки про керування та комунікацію в складних системах. У межах когнітивної парадигми, синергетичний підхід сформувався завдяки міждисциплінарним дослідженням кількох учених. Найчастіше до ключових авторів, які заклали його теоретичні основи, відносять Г.Хакена [1], Л. фон Берталанфі та Н.Вінера. Їхні ідеї про самоорганізацію, системність, нелінійність і взаємодію елементів складних систем сьогодні активно застосовуються для аналізу взаємодії людини і штучного інтелекту. Взаємодія людини і штучного інтелекту в сучасному світі стає важливим фактором розвитку науки, економіки та суспільства. Застосування синергетичного підходу дозволяє розглядати цю взаємодію як складну динамічну систему, у якій відбувається взаємне доповнення можливостей людини та інтелектуальних технологій. З позицій міждисциплінарного підходу найбільш ефективні результати досягаються не тоді, коли штучний інтелект замінює людину, а коли він виступає інструментом підтримки людської діяльності, посилюючи аналітичні, когнітивні та творчі можливості. Синергетичне бачення взаємодії людини і штучного інтелекту підкреслює важливість системності, відкритості та здатності до самоорганізації в процесі розвитку людино-машинних систем. У таких системах виникають нові форми співпраці, прийняття рішень і створення знань, що сприяє підвищенню ефективності діяльності у різних сферах - від освіти і науки до управління та економіки [2].

Отже, синергетичний підхід формує теоретичну основу для розуміння того, як поєднання людського інтелекту та можливостей штучного інтелекту може сприяти інноваційному розвитку суспільства. У межах сучасної філософської парадигми практичні рекомендації щодо застосування синергетичного підходу до взаємодії людини і штучного інтелекту полягають у кількох важливих напрямках. По-перше, необхідно розвивати міждисциплінарні дослідження, які поєднують знання з інформатики, соціології, психології, філософії та управління для комплексного аналізу людино-машинної взаємодії. По-друге, у процесі впровадження систем штучного інтелекту важливо орієнтуватися на принцип партнерства між людиною і технологією, де штучний інтелект виконує

допоміжну, аналітичну та оптимізаційну функцію, а людина залишається відповідальною за стратегічні рішення та етичний контроль. По-третє, необхідно розвивати цифрову грамотність і навички роботи з інтелектуальними технологіями, щоб користувачі могли ефективно взаємодіяти з такими системами. По-четверте, важливо враховувати соціальні та етичні аспекти використання штучного інтелекту, забезпечуючи прозорість алгоритмів, захист даних та відповідальне застосування технологій. У контексті постмодерністського дискурсу реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню ефективної моделі співпраці між людиною і штучним інтелектом, що забезпечить гармонійне поєднання технологічного розвитку та гуманістичних цінностей суспільства.

Список використаних джерел:

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Ажажа М.А. Філософія стійкості та антикрихкості суспільства в умовах турбулентності (на основі праць Нассіма Талеба) *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 85-87.*
2. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій у освіті, науці та бізнесі: ефективність і ризики. *Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Internet Conference, February 5-6, 2026. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. С. 88-91.*

Воронов М.А.,
здобувач вищої освіти,
Храпкіна В. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

PERFORMANCE-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ БРЕНДУ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

В умовах постійних трансформацій бізнес-середовища та зростання конкуренції, зокрема у сфері освітніх технологій, традиційний підхід до поділу маркетингу на брендинговий і продажний поступово втрачає свою ефективність. Сучасний етап цифровізації зумовлює потребу компаній у застосуванні інтегрованих маркетингових стратегій, орієнтованих на поєднання брендингу з вимірюваною результативністю, що в науковій та практичній площині дедалі

частіше визначається як brandformance. Такий підхід дає змогу оптимізувати маркетингові бюджети та забезпечувати максимальну рентабельність інвестицій [1].

Практичне використання performance-маркетингу засвідчує, що сучасні інструменти залучення користувачів виконують подвійну функцію, оскільки одночасно спрямовані на досягнення цільових дій і формування стратегічних траєкторій розвитку бренду.

Одним із ключових інструментів у цьому процесі виступає Paid Social який у межах мультиканального або омніканального підходу поєднує рекламні екосистеми Meta Ads, LinkedIn Ads, TikTok Ads та інших платформ. Оптимізація рекламних кампаній під конкретні вимірювані дії забезпечує не лише генерацію цільових лідів/покупок, а й високу частоту контактів аудиторії з брендом. Використання алгоритмів машинного навчання створює можливості для безперервного тестування креативних форматів (статичних візуалів, UGC-контент, повноцінні відео), а також різних варіантів ціннісної пропозиції. Це сприяє диверсифікації джерела трафіку, зниженню вартості залучення клієнта та підвищенню ефективності маркетингових бюджетів, одночасно закріплюючи позиції бренду в конкурентному цифровому просторі [2].

Не менш важливим аспектом сучасного performance-маркетингу є наскрізна аналітика та data-driven підхід, що забезпечують перехід від інтуїтивного планування до прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Наскрізна аналітика дозволяє не лише фіксувати поточні результати кампаній, а й глибше розуміти шлях клієнта на цифровому ресурсі компанії (додатку чи сайті), визначити характеристики цільової аудиторії, оцінювати її цінність і відповідність стратегічним очікуванням, а також розрахувати реальну вартість кожного контакту бренду із споживачем. Інтеграція рекламних платформ із CRM-системами забезпечує компаніям можливість оперативного перерозподілу маркетингових бюджетів на користь найбільш рентабельних каналів, масштабування успішних зв'язків та своєчасного зупинення неефективних кампаній. За таких умов аналітика перетворюється з інструменту звітності на фундаментальну основу стратегічного управління розвитком бренду [3].

Важливим результатом використання performance-інструментів є трансформація охоплення аудиторії у капітал бренду. Навіть у випадках, коли користувачі не здійснюють миттєвої конверсії під час першої взаємодії з рекламою, регулярний контакт із креативами, фірмовим стилем і повідомленнями бренду у стрічках новин або пошуковій видачі формує візуальну пізнаваність, підсилює експертний імідж і сприяє зростанню довіри. У такий спосіб витрати на CPA(цільову дію) одночасно виконують функцію

довгострокових інвестицій у лояльність споживачів і нарощення капіталу бренду[4].

Отже, у сучасних умовах performance-маркетинг є невіддільною складовою стратегічного управління компанією. Поєднання data-driven підходу з використанням Paid Social дозволяє трансформувати тактичні інструменти цифрового просування у потужний механізм формування сильного, впізнаваного та конкурентоспроможного бренду, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. *Трансформація підходів в управлінні та маркетингу у постпандемічний період: колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. Київ : Інтерсервіс, 2022. 282 с.*
2. *Kingsnorth, S. (2022). Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing (3rd ed.). Kogan Page.*
3. *Saura, J. R. (2021). Using data sciences in digital marketing: Framework, methods, and performance metrics. Journal of Innovation & Knowledge, 6(2), 92-102.*
4. *Binet, L., & Field, P. (2017). Media in Focus: Marketing Effectiveness in the Digital Era. Institute of Practitioners in Advertising (IPA).*

Ганечко І. Г.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Державний торговельно-економічний університет*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ

Сучасний ринок нерухомості України та країн Східної Європи перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої як глобальними трендами цифровізації, так і специфічними безпековими та економічними ризиками. Маркетинг девелоперських проєктів перестав бути лише інструментом просування та розвитку об'єктів нерухомості, перетворившись на комплексний механізм управління вартістю та стійкістю проєкту. В умовах обмеженого платоспроможного попиту та зростання собівартості будівництва, ефективність маркетингових інновацій стає критичним фактором результативної діяльності в сфері девелопменту та чинником, що підвищує ймовірність залучення інвестицій. Впровадження цифрових екосистем дозволяє девелоперам скорочувати шлях клієнта (customer journey) та забезпечувати прозорість етапів будівництва, підвищувати довіру інвесторів.

Нові стандарти в сфері нерухомості формуються під впливом зростаючої ролі сталого розвитку [1], що змушує девелоперів переорієнтувати маркетингові стратегії на просування цінностей сталого розвитку, акцентуючи увагу на енергоефективності та міжнародних «зелених» сертифікатах (BREEAM, LEED). Екологічні стандарти виступають головним аргументом для зниження операційних ризиків та підвищення капіталізації активу в очах інвесторів.

Сучасна парадигма продукту в девелопменті зміщує фокус із продажу фізичної площі на створення цілісної екосистеми «стилю життя», де ключову цінність формують розвинена соціальна інфраструктура, сервісна складова та емоційний комфорт споживачів. За такого підходу нерухомість трансформується з пасивного активу в адаптивний простір для самореалізації, де маркетинг апелює до цінностей спільноти, безпеки та якості щоденного досвіду користувача. Відповідно, зростає актуальність стратегій, які базуються на концепції людиноцентричного розвитку, де маркетинг фокусується на створенні доданої вартості через розвинуту інфраструктуру, енергоефективність («зелене будівництво») та безпекові рішення (укриття, автономність). Соціальна відповідальність девелопера та активна комунікація щодо термінів реалізації проєктів є базовими складовими репутаційного маркетингу, які безпосередньо впливають на капіталізацію компанії.

Мінімізувати фінансові ризики ще на стадії передпроєктних досліджень девелоперським компаніям допомагає використання Big Data в ході проведення аналізу локацій та моделювання поведінки споживачів.

Модель трансформації маркетингу девелоперського проєкту наведена на рис. 1.

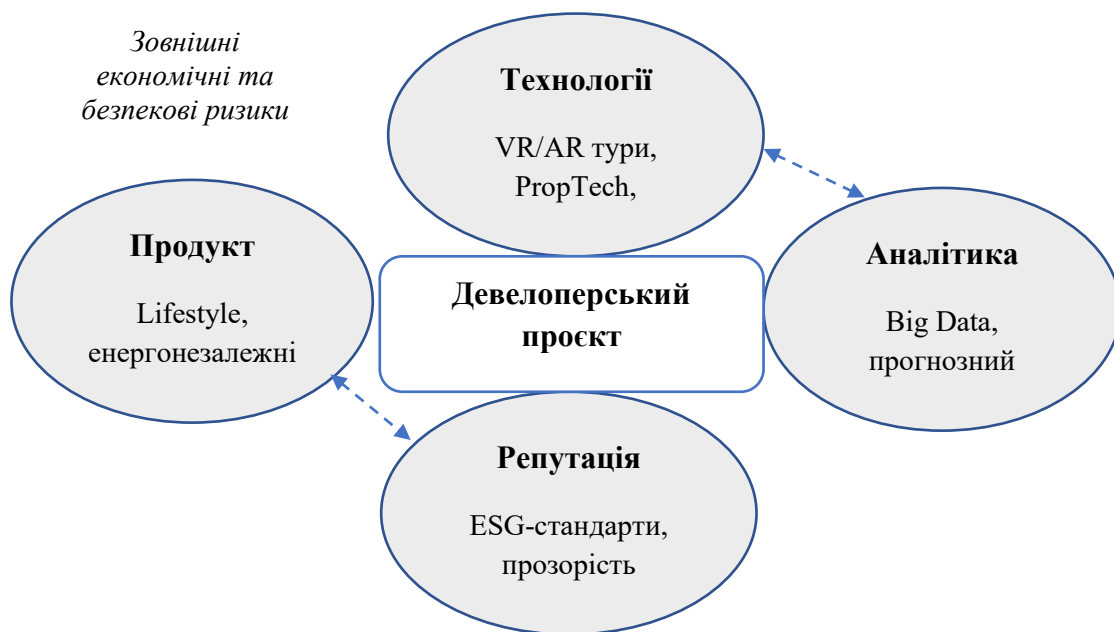


Рис. 1. Модель трансформації маркетингу девелоперського проєкту

За прогнозами експертів, результати впровадження базових технологій призведуть до очікуваних революційних змін. Такими технологіями є Інтернет речей (Internet of Things, IoT), цифрові екосистеми, що складаються з різних фізичних об'єктів, програмних систем і керуючих контролерів; Великі дані (Big data), що можуть бути ефективно оброблені тільки комп'ютерами із застосуванням хмарних обчислень і технологій штучного інтелекту; складні інформаційні системи, відкриті для використання клієнтами та партнерами (цифрові платформи). Цифровізація позиціонується як засіб досягнення компанії конкурентних переваг в мультипроектному полі будівельного девелопменту [2].

Маркетинг девелоперських проєктів вимагає інтеграції технологічних рішень та гнучких стратегій управління. Основним викликом для українських компаній залишається збалансування інноваційної складової та економічної ефективності в умовах воєнних ризиків.

Список використаних джерел:

1. PwC. *Emerging Trends in Real Estate. The Global outlook for 2024*. URL: <https://surl.li/hlikyq>
2. Кричевська Ю., Хоменко О., Сторожук О., Кучеренко О., Кіщак Н. Економіко-аналітичний базис цифрової трансформації процесів адміністрування будівельними підприємствами. *Просторовий розвиток*. 2024. No 7. С. 492–505. <https://doi.org/10.32347/2786-7269.2024.7.492-505>

Гармаш С.В.,
доцент кафедри іноземних мов,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ЩОДО ДОРЕЧНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СЛОВОСПОЛУЧЕННЯ «СТАЛИЙ РОЗВИТОК» ПО ВІДНОШЕННЮ ДО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КРАЇНИ

У наукових публікаціях вже стало розповсюдженим використання словосполучення «сталий розвиток» по відношенню до бізнес-середовища. Доречності використання цього словосполучення по відношенню до економічних процесів слід приділити увагу.

«... термін «сталий розвиток» почав набувати широкого вжитку в економіці з початку 90-х років двадцятого століття, коли була визнана взаємопов'язаність економічних та екологічних питань» [1, с. 790]. «Сталий розвиток – це модель розвитку, яка задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність

майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Він передбачає досягнення балансу між трьома ключовими аспектами: економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю. Це процес змін, який поєднує інвестиції, технології та інституційні зміни для узгодження сучасних та майбутніх потреб» (як визначає ChatGPT).

Але термін «сталий розвиток» – це оксюморон [2], тобто стилістичний прийом, який полягає у поєднанні протилежних, контрастних або несумісних за змістом понять, що разом створюють новий парадоксальний образ або нове смислове значення. Це навмисне використання суперечності для посилення виразності (експресії). Часто зустрічається у заголовках творів, поезії та повсякденному мовленні для підкреслення парадоксальності ситуації.

«На сьогодні все частіше у науковій літературі та державних документах можна зустріти термін «сталий розвиток», який застосовується як до країни в цілому, так і до її адміністративно-територіальних складових. Проте це словосполучення не може не викликати відчуття несумісності поєднаних у ньому понять, тому його застосування є недоцільним, бо воно за своєю суттю не може відображати реальність. Термін «sustainable development», який набув поширення, слід перекладати не як «сталий розвиток», а як «розвиток, що підтримується» або «безперервний розвиток» [3; 4].

Взагалі, будь-який розвиток не буває сталим. Він іманентно включає в себе елемент нестійкості. Прикметник «сталий» означає «незмінний», «постійний», «стійкий», що зберігає однакові характеристики протягом тривалого часу. Він характеризується стабільністю, надійністю та відсутністю різких коливань.

Якщо розглядати бізнес-середовище України, то слід відзначити, що воно трансформується під впливом воєнного стану та демонструє високу адаптивність, фокусуючись на розвитку мікро- та малого бізнесу. З цього приводу виникають певні проблеми та ризики, а саме: ризики для фізичної безпеки та інфраструктури, логістичні труднощі з-за порушення ланцюгів постачання, обмежене кредитування та ін.

Попри ці труднощі, «... саме в умовах сучасних викликів все гостріше постають питання компетентності людського ресурсу. Вміння приймати обґрунтовані рішення, брати на себе відповідальність, навіть просто залишатися порядною людиною становляться орієнтирами у часи випробувань, коли з'являються справжні лідери та викристалізовується справжня еліта суспільства» [5, с. 261].

Список використаних джерел:

1. Гармаш С. В. *Щодо можливості сталого розвитку вітчизняної економіки у післявоєнний час (проблеми та перспективи)* [Електронний ресурс] / Гармаш

Сергій // Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : зб. наук. праць 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава / гол. оргком. Н. Канцедал ; Полтавський державний аграрний університет. – Електрон. текст. дані. – Т. 2. – Полтава : ПДАУ, 2025. – С. 790-791. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/95832>

2. Гармаш С. В. Проблеми реформування українського суспільства в умовах глобалізації світової економіки та динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища / С. В. Гармаш // Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія / ред. О. В. Манойленко. – Харків : ТОВ "Щедра садиба плюс", 2014. – С. 313-322.

3. Коротич О.Б. Стратегічні орієнтири розвитку України / О. Б. Коротич // Майбутнє України: стратегія поступу: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2008. – С. 7-10.

4. Коротич О.Б. Державне управління регіональним розвитком України: [Монографія]. – Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2006. – 220 с.

5. Гармаш С. В. Сучасні виклики для українського бізнес-середовища в умовах VUCA-світу [Електронний ресурс] / С. В. Гармаш // Marketing of innovations. Innovations in marketing : materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2022 / ed. S. Illiashenko ; Univ. of Economics and Humanities. – Electronic text data. – Bielsko-Biala, 2022. – P. 260-262.

Глоба А. П.,

здобувач вищої освіти,

Тарасюк М. В.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ГЛОКАЛІЗАЦІЯ FMCG-БРЕНДІВ У КРАЇНАХ ЄС ТА ПІВДЕННІЙ КОРЕЇ

Функціонуючи у сегменті FMCG (Fast-Moving Consumer Goods), міжнародні компанії спеціалізуються на масовому виробництві товарів повсякденного попиту, що у більшості випадків зумовлює їхнє прагнення до максимальної стандартизації бізнес-процесів задля досягнення ефекту масштабу. Проте, масштабуючи діяльність на ринках країн ЄС та Південної Кореї, такі учасники ринку постають перед стратегічною дилемою: як зберегти економічну ефективність глобалізації, одночасно адаптуючись до кардинально відмінних локальних контекстів – від суворих екологічних стандартів та

мультикультурності європейського простору до унікальної цифрової екосистеми й динамічного споживчого досвіду Південної Кореї.

Для того щоб здійснити успішну міжнародну експансію брендам недостатньо пропонувати уніфіковану продукцію; важливого значення набуває здатність до глибокої адаптації маркетингового міксу до мовних бар'єрів, споживчих уподобань, культурних традицій та регуляторних вимог. Ця концепція синтезу глобальної стратегії та локального виконання визначається як глокалізація. Успішна реалізація названого підходу вимагає від менеджменту ідентифікації суттєвих міжрегіональних відмінностей та розроблення гнучких моделей взаємодії з лідами та клієнтами.

Нами встановлено, що у країнах ЄС глокалізація формується під впливом особливостей єдиного ринку, який сприяє вільному обігу товарів, однак не усуває культурних і економічних відмінностей між державами. Проведене дослідження поведінки литовських споживачів виявило, що одним із основних факторів вибору FMCG-продуктів за кордоном є економічні переваги, такі як нижчі ціни та вигідніше співвідношення ціни і якості [1]. Окрім економічних чинників, суттєву роль у глокалізації відіграють маркетингові стратегічні аспекти. FMCG-бренди в ЄС активно адаптують свої продукти, пакування та комунікаційні кампанії до локальних потреб споживачів. Наприклад, компанія Nestlé стверджує, що її продукція суттєво відрізняється за складом, рецептурою, оформленням упаковки та брендуванням залежно від регіональних вподобань [2]. Значний вплив на глокалізаційні процеси також мають регуляторні та інституційні чинники: європейське законодавство висуває високі стандарти до якості продукції, безпеки харчових продуктів, маркування та екологічної відповідальності, тим самим формуючи умови для адаптації компаній до місцевих регламентів та стандартів [3].

На відміну від країн ЄС, у Південній Кореї основний акцент у глокалізаційних роботах робиться на інноваціях і digital-маркетингу. Місцеві споживачі швидко адаптуються до нових форматів і орієнтуються на сучасні тренди, що стимулює компанії розвивати електронну комерцію та тісніше співпрацювати з інфлюенсерами. Наприклад, компанія Unilever значно збільшила продажі косметичних товарів бренду Pond's завдяки локалізованим онлайн-промоакціям [4]. Хоча корейські споживачі позитивно сприймають іноземні бренди, вони очікують від них глибокої адаптації до місцевих культурних особливостей. У відповідь компанії інтегрують елементи місцевої культури у свої продукти та маркетингові кампанії. Зокрема, міжнародні виробники змінюють рецепти продукції відповідно до смакових вподобань корейських споживачів (наприклад, створюють «кімчі-бургери») і пропонують спеціальні рішення для місцевого ринку [5]. Крім того, на стратегії глокалізації в Південній Кореї значно

впливають культурні чинники, такі як глобальна популярність К-рор і високий рівень цифровізації суспільства, які визначають специфіку споживчих практик і комунікаційних моделей. Як висновок, глокалізація у Південній Кореї характеризується більшою динамічністю, інноваційною спрямованістю та глибокою інтеграцією з цифровими технологіями в порівнянні з країнами ЄС.

Отже, для успіху на міжнародному просторі FMCG-брендам нині вже не обійтися без глокалізації, оскільки вона дозволяє поєднати глобальні стратегії з локальними особливостями споживання та регулювання.

На основі проведеного аналізу стратегій глокалізації можна виокремити низку рекомендацій, що мають прикладну цінність для вітчизняних FMCG-виробників, які прагнуть масштабувати свою діяльність на міжнародній арені.

Результати аналізу європейського ринку вказують на необхідність інституційної адаптації та беззаперечного дотримання стандартів екологічної відповідальності й маркування. Для українських компаній це означає, що перепусткою на західні ринки є не лише цінова конкурентоспроможність, а й інтеграція в «зелений» порядок денний ЄС (зокрема, використання рециклінгової упаковки та чистих складів продукції), що стає базовою вимогою для потрапляння на полиці великих ритейлерів. Окрім того, приклад Литви демонструє, що транскордонна торгівля та цінова арбітражність залишаються дієвими інструментами, проте довгострокова лояльність споживача в ЄС формується через кастомізацію рецептур під регіональні смакові профілі.

Досвід Південної Кореї відкриває для вітчизняного бізнесу перспективи цифрової трансформації маркетингових каналів. Для успішного входу на високотехнологічні ринки українським виробникам слід відмовитися від традиційних медіа-моделей на користь побудови екосистем навколо соціальних платформ та співпраці з локальними лідерами думок (інфлюенс-маркетинг). Досвід успішної глокалізації в Кореї доводить, що швидкість реакції на тренди та здатність бренду «вплести» свій продукт у місцевий культурний контекст (наприклад, через кобрендинг із популярними елементами попкультури) є більш вагомими факторами успіху, ніж просто фізична присутність товару в мережі.

Оптимальною моделлю міжнародної експансії для вітчизняних підприємств має стати гібридний підхід: забезпечення жорсткої відповідності нормативним вимогам та стандартам якості (за прикладом ЄС) у поєднанні з максимальною гнучкістю комунікацій та використанням передових інструментів e-commerce (за прикладом Південної Кореї). Такий синергетичний підхід дозволить українським FMCG-брендам нівелювати ризики виходу на нові ринки та сформувати стійку конкурентну перевагу.

Список використаних джерел:

1. Pilelienė L., Batyk I. M., Žukovskis J. Cross-border shopping on the European Union fast-moving consumer goods market: determinants of Lithuanian shoppers' behavior in Poland. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 1. Article 102. DOI: 10.3390/su16010102
2. Nestlé. Are Nestlé products the same around the world? URL: <https://surl.li/kaprwH>
3. European Commission. Language use in consumer information. URL: <https://surl.lt/abzgRC>
4. Unilever. Unilever International tripled sales in South Korea. 2023. URL: <https://surl.li/fnwxjw>
5. Tsai W. S., Tao W., Liu Y., Lee Y. Understanding the interplay between brand globalness and localness among homegrown and foreign global brands in South Korea. *Journal of Global Marketing*. 2021. Vol. 34. No. 1. P. 1–18. DOI: 10.1080/08911762.2020.1759171

Голівець Р.М.,
здобувач вищої освіти,
Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасних умовах пошук нових факторів розвитку бізнесу нерозривно пов'язаний із технологічними змінами. Цифрова трансформація та впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) стають визначальним чинником формування конкурентних переваг підприємств, радикально змінюючи структуру ринків та характер стратегічного управління. Якщо раніше конкурентоспроможність ґрунтувалася переважно на ресурсах і масштабах, то нині вона дедалі більше залежить від цифрової зрілості підприємств, їх здатності управляти потоками даних, впроваджувати інноваційні бізнес-моделі та інтегруватися у глобальні цифрові екосистеми [2]. Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає ключовим фактором розвитку бізнесу в епоху цифровізації.

У цьому контексті класичні інструменти стратегічного менеджменту без урахування цифрових чинників поступово втрачають ефективність. Це зумовлює

потребу у формуванні нових підходів до управління конкурентоспроможністю, які інтегрують можливості ІІІ з методами стратегічного аналізу. Водночас цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням інформаційних технологій, а охоплює радикальну перебудову бізнес-моделей та управлінських процесів [3].

Для України ця проблема має особливе значення, адже вітчизняні підприємства змушені функціонувати в умовах високої турбулентності, спричиненої війною, розривами виробничо-логістичних ланцюгів і ресурсними обмеженнями. Цифрова трансформація та впровадження ІІІ відкривають можливості для швидкого відновлення, підвищення продуктивності та виходу на нові ринки. Системи штучного інтелекту можуть забезпечувати адаптивне стратегічне планування, персоналізацію взаємодії з клієнтами та оптимізацію управлінських рішень у режимі реального часу.

Незважаючи на значний науковий доробок, у дослідженнях зберігається недостатня інтеграція категорій «цифрова зрілість» і «конкурентоспроможність» у межах стратегічного управління. Провідні дослідження показують, що компанії, побудовані навколо даних і алгоритмів, вибудовують нові рубежі конкурентоспроможності завдяки безперервним циклам перетворення даних у моделі, що зміщує конкуренцію до рівня архітектури цифрової фірми й платформних екосистем [2]. Також бракує системних досліджень впливу ІІІ на механізми стратегічного управління конкурентоспроможністю. У вітчизняному науковому просторі ІІІ також розглядається як інструмент, що має бути інтегрований у стратегічне управління для підвищення операційної ефективності та якості рішень [4].

З огляду на це, актуальною є розробка механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств, який би синхронізував економічні, організаційні та технологічні чинники цифрової трансформації та впровадження ІІІ. Концептуальний механізм ґрунтується на поєднанні концепції динамічних здатностей, оцінки цифрової та AI-зрілості, розвитку людського капіталу, інтелектуалізації бізнес-процесів та управління ризиками алгоритмічного середовища.

Отже, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах цифрової зрілості та інтелектуалізації бізнес-процесів є ключовим напрямом забезпечення їх довгострокового розвитку. Впровадження такого інтегрованого механізму дозволить забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємств як фундаментальний фактор розвитку бізнесу в середовищі високої невизначеності та технологічної турбулентності.

Список використаних джерел:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. V. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 471–482.
2. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI*. *Harvard Business Review*, 98(1), 60–67.
3. Vial, G. (2021). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. In *Managing digital transformation* (pp. 13–66). Routledge.
4. Нестерова, К. С. (2024). Інтеграція штучного інтелекту у стратегічне управління підприємством: перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, (53), 82–86.

Горбань Ю.В.,

здобувач вищої освіти,

Ковшова І.О.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ МЕРЕЖІ АМБАСАДОРІВ БРЕНДУ

Трансформація сучасного цифрового середовища та посилення інформаційного шуму зумовлюють кризу довіри до традиційних каналів маркетингової комунікації. В умовах, коли 92% споживачів віддають перевагу рекомендаціям знайомих перед будь-якою іншою формою реклами [6], актуальним стає використання внутрішнього людського капіталу як основного маркетингового активу.

Внутрішній маркетинг у цьому контексті розглядається як стратегічний процес просування цілей, культури та цінностей організації серед її співробітників з метою їх перетворення на компетентних амбасадорів бренду [1]. Незважаючи на значний потенціал залучення персоналу до брендингу, механізми переходу від внутрішніх ініціатив до зовнішньої адвокації потребують глибшого теоретичного та практичного обґрунтування.

Внутрішній маркетинг фокусується на «продажу» візії та місії компанії персоналу, що є необхідною передумовою для модерації поведінки співробітників на ринку [1]. На відміну від традиційного рекламного менеджменту, що оперує зовнішніми каналами, цей підхід спрямований на формування внутрішньої мережі амбасадорів та корпоративних інфлюенсерів –

працівників, які добровільно та систематично публікують бренд-орієнтований контент у соціальних мережах [3].

Дослідження показують, що ефективність формування такої мережі залежить від інтеграції HR-функцій та маркетингових цілей. Процес трансформації співробітників у амбасадорів бренду має ієрархічну структуру, що базується на когнітивних та афективних змінах [4].

Запропонована багаторівнева ієрархічна модель візуалізації каскадної ролі внутрішнього маркетингу у формуванні стратегії амбасадорства представлена на рис.1.

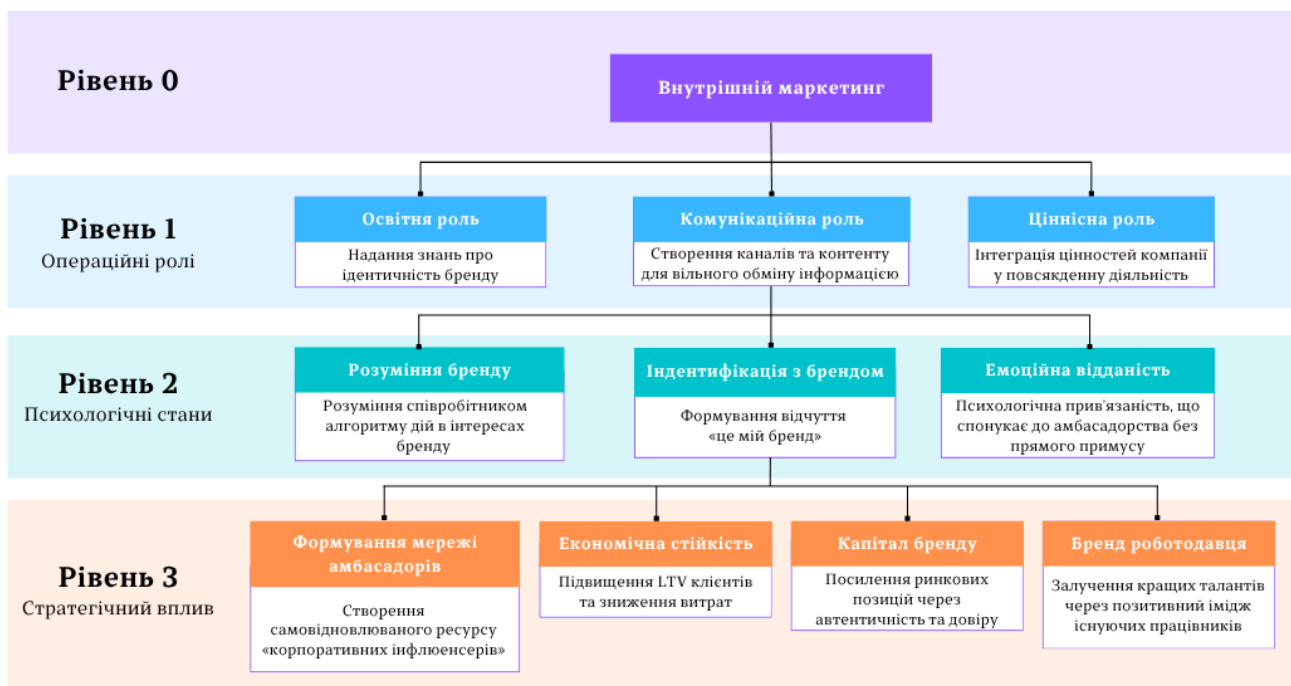


Рис.1. Роль внутрішнього маркетингу в стратегії амбасадорства

Логіка побудови ієрархічної моделі амбасадорства базується на принципі похідності, де кожен наступний рівень є результатом успішної реалізації попереднього. Основу складає внутрішній маркетинг як сукупність стратегічних дій (навчання, комунікація, культура). Похідними першого рівня є операційні ролі: освітня (надання знань про бренд), комунікаційна (створення каналів обміну) та ціннісна (інтеграція ідеології). Похідними другого рівня є психологічні стани співробітника: розуміння бренду, ідентифікація («це мій бренд») та емоційна відданість. Фінальним рівнем виступає стратегічна довгострокова роль – формування стійкої мережі амбасадорів, що безпосередньо впливає на капітал бренду, економічну стійкість та бренд роботодавця організації.

Згідно з цією моделлю, центральною практикою внутрішнього маркетингу є бренд-орієнтоване навчання, яке забезпечує [4]:

- розуміння бренду (когнітивне засвоєння ідентичності, цінностей та обіцянок компанії);
- ідентифікацію з брендом (стан, за якого співробітник визначає себе через атрибути бренду);
- відданість бренду (афективну прив'язаність, що спонукає до дій понад очікування).

Станом на 2026 рік спостерігається чітке зміщення ролей у програмах амбасадорства. Найактивнішим підрозділом у створенні контенту стали команди з продажу (33% активності), що свідчить про перехід адвокації з площини простої пізнаваності до прямої генерації доходу. При цьому 87% менеджерів програм наголошують на критичній важливості навчання, оскільки основним бар'єром для участі є невпевненість співробітників у виборі контенту, а не відсутність мотивації [2].

Сучасним трендом є також використання штучного інтелекту (92% програм), проте успішні стратегії 2025-2026 років базуються на збереженні автентичності. Корпоративні інфлюенсери сприймаються як більш надійні джерела, оскільки їхня мотивація є внутрішньою, а не фінансовою. Більше того, залучення вищого керівництва у 79,5% програм створює необхідний приклад для наслідування та легітимізує культуру адвокації всередині організації [2].

Системне впровадження внутрішнього маркетингу створює «замкнене коло» (virtuous cycle), де висока залученість персоналу безпосередньо конвертується у капітал бренду, підвищення лояльності клієнтів та стає конкурентну перевагу на ринку. Відповідно внутрішній маркетинг стає фундаментом для формування автентичного бренду через мережу амбасадорів. Успіх цієї стратегії залежить від балансу між організаційною підтримкою (навчання, ресурси, мотиваційні програми тощо) та індивідуальною автономією співробітників [7], де надмірний контроль з боку менеджменту може знизити автентичність і рівень довіри аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Directive Consulting Glossary. Internal Marketing. 2026. URL: <https://directiveconsulting.com/resources/glossary/internal-marketing/>
2. Employee Advocacy Benchmarks for 2026: Report Findings. DSMN8. 2026. URL: <https://dsmn8.com/blog/employee-advocacy-benchmarks-for-2026/>
3. Hesse A., Schmidt H. J. Employees as Corporate Influencers and Co-creators of Brand-Meaning. Transfer. 2022. Vol. 68, No. 4. P. 32-37.
4. Murillo E., Sádaba T. et al. Internal Branding Processes in a Fashion Organization: Turning Employees into Brand Ambassadors. Mercados y Negocios. 2024. Year 25, No. 52. P. 3-30.

5. Sanjeeva Rao K., Angayarkanni R. et al. *Personalized Marketing through Employee Advocacy: HR as a Branding Channel. Advances in Consumer Research. 2025. Vol. 2, No. 3. P. 245-253.*

6. Економлять і генерують гроші: як бренд-амбасадори підсилять маркетингові стратегії 2025 – колонка. AIN.UA. 2025. URL: <https://surl.li/xrdlcg>

7. Ковшова І. О., Гридчук І. А. Сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес* № 4(43), 2023. С.32-38 DOI: 10.31673/2415-8089.2023.040606.

Горбаченко В. А.,
здобувач вищої освіти,
Сербенівська А.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТАМИ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

Сучасне ринкове середовище характеризується високим рівнем конкуренції, інформаційною перевантаженістю споживачів, скороченням часу на прийняття рішень і посиленням ролі онлайн-комунікацій у формуванні споживчих переваг. За таких умов ефективність бренду визначається не лише якістю продукту чи послуги, а й здатністю підприємства забезпечити цілісну, послідовну та результативну систему цифрового просування. Діджитал-інструменти стали невід’ємною складовою маркетингової діяльності, оскільки вони дозволяють здійснювати точне сегментування аудиторії, персоналізувати комунікації, оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів і вимірювати результативність маркетингових дій. Водночас, практичне використання таких інструментів часто має фрагментарний характер, що знижує ефект від інвестицій у просування бренду.

Цифровий простір сьогодні є основним середовищем взаємодії між брендом і споживачем. У ньому формується перше враження про компанію, відбувається накопичення довіри до бренду, закріплюється його позиціонування та створюються передумови для лояльності. Відтак стратегічне управління діджитал-інструментами є не допоміжним, а базовим елементом сучасної бренд-комунікаційної політики. Тому, його слід розглядати як цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, реалізації та коригування цифрових комунікацій, орієнтованих на досягнення довгострокових маркетингових цілей. Його основне завдання полягає у забезпеченні узгодженості між позиціонуванням бренду, характеристиками цільової аудиторії,

вибором каналів комунікації та змістом маркетингових повідомлень. Базові діджитал-інструменти просування бренду представлено у табл.1.

Таблиця 1

Базові діджитал-інструменти

Базові діджитал-інструменти	Функції
Контент-маркетинг	формує цінність бренду через корисний, релевантний та регулярний контент
SEO-оптимізація	підвищує видимість бренду в пошукових системах і сприяє органічному залученню аудиторії
Таргетована реклама	забезпечує точне охоплення сегментів із високим потенціалом конверсії
SMM і комунікація в соціальних мережах	формують діалог із клієнтом і підтримують емоційний контакт із брендом
E-mail-маркетинг	дає змогу персоналізувати взаємодію та підтримувати повторні контакти
Аналітичні інструменти	дозволяють вимірювати ефективність кампаній, поведінку користувачів і рентабельність інвестицій

Джерело: сформовано автором на підставі [1 - 4]

Сукупне використання цих інструментів створює можливість для побудови багатоканальної комунікації, яка охоплює різні етапи споживчого шляху - від формування обізнаності до стимулювання повторних покупок і лояльності.

Водночас однією з ключових проблем є відсутність системності у використанні цифрових каналів. На практиці підприємства доволі часто застосовують окремі інструменти без належної координації між ними, що призводить до розосередження повідомлень, втрати єдиної комунікаційної лінії та зниження ефективності просування. У такому випадку споживач отримує суперечливі сигнали щодо сутності бренду, його цінностей і конкурентних переваг. Отже, стратегічний підхід передбачає не механічне використання цифрових засобів, а їх інтеграцію в цілісну систему бренд-менеджменту.

Суттєвим проблемним питанням є також недостатнє врахування специфіки цільової аудиторії. У цифровому середовищі поведінка споживача є динамічною, багатовимірною та залежною від контексту взаємодії з інформацією. Це вимагає від підприємства глибокого аналізу потреб, мотивацій, очікувань і цифрових практик аудиторії. Лише за умови належної сегментації та персоналізації комунікацій діджитал-інструменти можуть забезпечити високий рівень залучення та релевантності. У протилежному випадку, навіть значні рекламні бюджети не гарантують досягнення очікуваного ефекту.

Особливу роль у просуванні бренду відіграє контент. Саме він формує інтелектуальну та емоційну основу сприйняття бренду, визначає його образ у свідомості споживача та сприяє створенню довготривалих асоціацій. Якісний

контент має відповідати стратегічним цілям бренду, бути змістовним, переконливим, візуально цілісним і адаптованим до особливостей конкретної цифрової платформи. Разом із тим, поширеною проблемою є формальний підхід до контенту, коли публікації створюються епізодично, без належного зв'язку з маркетинговою стратегією підприємства.

Слід зазначити, що найбільший ефект у цифровому просуванні досягається не через ізольоване використання окремих інструментів, а через їхню синхронізацію в межах єдиної стратегічної системи. Контент-маркетинг, SEO, соціальні медіа, реклама, e-mail-комунікації та аналітика мають взаємодоповнювати один одного, формуючи комплексний вплив на споживача на різних етапах його взаємодії з брендом. Саме така модель дозволяє забезпечити не лише короткостроковий рекламний ефект, а й довготривале зміцнення брендової капіталізації.

Отже, стратегічне управління діджитал-інструментами просування бренду є важливим напрямом сучасного маркетингу, що забезпечує адаптацію підприємства до умов цифрової економіки. Його результативність визначається системністю, інтеграцією каналів, орієнтацією на потреби цільової аудиторії та здатністю до оперативного аналізу ефективності комунікацій. Основними проблемними аспектами у цій сфері є фрагментарність цифрових дій, недостатня персоналізація, слабка інтеграція контенту та недооцінка аналітики. Подолання зазначених проблем можливе лише за умови переходу від тактичного використання цифрових засобів до стратегічно обґрунтованої моделі управління брендом у діджитал-середовищі. У цьому контексті цифрові інструменти виступають не просто засобом інформування, а механізмом формування стійких відносин між брендом і споживачем, що є визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Грекова, Т., Гузь, Р. Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-33>
2. Карпій, О., Капраль, О. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-14>
3. Лазаренко Ю., Коваленко Д. Стратегічне управління просуванням бізнесу в цифровому середовищі: теоретичні засади та практичні інструменти. *Development Service Industry Management*, 2025. №2, с. 176-184.
4. Танасійчук, А. Розробка комунікацій бренду в цифровому середовищі. *Трансформаційна економіка*. 2023. №3 (03), с. 45-49.

*Гоц В.,
здобувач вищої освіти,
Пенцак Є. Я.,
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ BANI-РЕАЛЬНОСТІ

Сучасний світ BANI вимагає принципово нового типу управлінського мислення, здатного ефективно відповідати на його ключові виклики. Через загальну крихкість традиційні стратегії не витримують навантаження постійних змін і виникає гостра необхідність у побудові стійких, антикрихких систем [3]. На тлі масової тривожності, спричиненої інформаційним перевантаженням та емоційним тиском, від управлінців вимагається ухвалення максимально точних і виважених рішень. Водночас стратегічне планування суттєво ускладнюється нелінійністю та незбагненністю процесів, що розмиває звичні причинно-наслідкові зв'язки та заважає прогнозуванню.

Адаптивна стратегія управління полягає у комплексному підході, який вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища та високої здатності до швидких змін у плануванні. Ефективність такої моделі забезпечується децентралізованим прийняттям рішень, а також укоріненням внутрішньої культури експериментування та навчання. Крім того, невід'ємною умовою успішної реалізації цієї стратегії є використання гнучких бізнес-моделей, що здатні самонавчатись та перекалібровуватись відповідно до мінливих умов ринкового середовища.

Для забезпечення адаптивності необхідна інформація, можливості її швидкої обробки та різноманіття аналітичних моделей, які здатні правильно описувати взаємозв'язки між економічними і фінансовими факторами, а також інтегрувати в процесі обробки інформації параметри управлінських рішень. Тут в нагоді стають можливості штучного інтелекту:

- Аналіз даних у реальному часі (real-time analytics), що дає змогу швидко реагувати на зміни середовища, поведінки споживачів, ринку тощо.
- Інтелектуальне прогнозування (predictive analytics), що дозволяє будувати точні прогнози на основі історичних та поточних даних, забезпечує сценарне планування, оцінку впливу стратегічних рішень.
- Автоматизація прийняття рішень. Алгоритми генеративного ШІ діють як експертні системи, що підтримують або навіть приймають рішення.

- Розпізнавання шаблонів і сигналів слабкої дії. ШІ здатен виявляти закономірності, які не піддаються людській інтуїції.
- Еволюція методу реальних опціонів. Алгоритми ШІ роблять оцінку ризиків та нових можливостей безперервною, перетворюючи невизначеність на керований актив.

На прикладі роздрібно́ї торгівлі згадані можливості реалізуються через глибоку клієнтську аналітику, алгоритмічне динамічне ціноутворення (що миттєво реагує на зміни ринку), ефективне управління асортиментом та портфельну аналітику для швидкого перерозподілу ресурсів.

В умовах світу BANI критичною є здатність ШІ завчасно виявляти макроекономічні та геополітичні ризики. Наприклад, під час стрибка цін на нафту до \$110-120 за барель традиційні системи реагують із запізненням, тоді як ШІ здатен миттєво скоригувати логістичні витрати та ціноутворення по всьому ланцюжку постачань ще на етапі зародження кризи.

Попри значні переваги, використання штучного інтелекту у стратегічному управлінні пов'язане з низкою обмежень і ризиків, які можуть суттєво вплинути на якість прийняття рішень і стійкість організації в BANI-середовищі. Зокрема, до ризиків використання ШІ відносять: галюцинування, надмірну довіру до алгоритмів, упередженість та нерепрезентативність даних, відсутність прозорості, етичні та правові ризики тощо.

Галюцинування. ШІ-моделі, особливо великі мовні моделі (LLM), іноді генерують логічно або фактично некоректні відповіді. Це може стати критичним при формуванні стратегій, оскільки організація може спиратися на хибні прогнози або аналітику [2].

Надмірна довіра до алгоритмів. Рішення, засновані на рекомендаціях ШІ, іноді приймаються без належної перевірки. Це суперечить принципу *human-in-the-loop* (людина як елемент керуючого контуру), особливо важливого для критичних управлінських рішень.

Упередженість і нерепрезентативність даних. Моделі ШІ можуть успадковувати упередження, притаманні історичним даним, що викривляє об'єктивність аналізу. У стратегічному управлінні це може призвести до невірної трактування ринкових трендів, поведінки клієнтів або ефективності внутрішніх процесів.

Відсутність прозорості (Black box problem). Багато моделей ШІ не мають інтерпретованих механізмів прийняття рішень. Це ускладнює аудит стратегічних висновків і знижує рівень довіри з боку керівництва.

Етичні та правові ризики. Використання ШІ для обробки персональних або конфіденційних даних без належних політик конфіденційності може призвести до порушення регуляторних вимог та втрати репутації.

У BANI-світі адаптивність визначає виживання бізнесу. Штучний інтелект стає ключовим ІТ-активом, перетворюючи невизначеність на стратегічну перевагу через аналітику в реальному часі та прогнозування. Проте його впровадження вимагає суворого контролю ризиків.

Для топ-менеджменту організацій в сучасному оточенні критично важливо трансформувати архітектуру ухвалення рішень. Необхідно перейти до безперервного стратегування та закріпити підхід "human-in-the-loop", де алгоритми радять, а людина вирішує. Фундаментом для цього має стати глибока модернізація інфраструктури даних компанії.

Список використаних джерел:

1. *Jamaïs Cascio. Facing the Age of Chaos.*
<https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/>
2. *Краковецький О. Chat GPT, Dall-E, Midjourney. Як генеративний штучний інтелект змінює світ* <https://www.arthuss.com.ua/shop/yak-heneratyvnyy-shtuchnyy-intelekt-zminyuye-svit>
3. *Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder*

Гринечко К.А.,
здобувачка вищої освіти,
науковий керівник: **Кушнір Т.М.,**
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЛЬ АНТИКРИЗОВИХ PR-СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Сьогодні репутаційний капітал та соціальна відповідальність є невід'ємними складовими сталого розвитку бізнесу, тому антикризові PR-стратегії є критично важливими для збереження довіри стейкхолдерів в умовах інформаційної нестабільності. При комплексному аналізі діяльності компаній репутаційні загрози дедалі частіше оцінюються на рівні з реальними операційними ризиками, що підкреслює стратегічне значення антикризових комунікацій для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Антикризовий PR є складовою системи маркетингових комунікацій і спрямований на мінімізацію репутаційних втрат, збереження довіри цільової аудиторії та відновлення позитивного іміджу організації. Ці стратегії ґрунтуються на принципах відкритості, швидкості реагування, узгодженості повідомлень та здатності адаптуватися до змін в інформаційному полі [1].

Аналіз вітчизняної та міжнародної практики свідчить про те, що компанії, які застосовують системний підхід до антикризових комунікацій, не лише долають репутаційні кризи, а й виходять із них із зміцненою довірою аудиторії. Прикладом слугує реакція компанії Johnson & Johnson на кризу з отруєнням капсул Tylenol (1982): швидке вилучення продукції, прозорі комунікації та впровадження захисної упаковки стали еталоном кризового менеджменту. [2].

Серед українських компаній показовим є досвід «Нова пошта», яка реагувала на хвилю негативу через оперативну відкритість у соціальних мережах, запуск сервісу компенсацій та зміну тарифної політики. Укрзалізниця, у свою чергу, в умовах кризи сервісу створила антикризовий інфоцентр та запустила Telegram-бота підтримки.

Ефективність антикризового PR значною мірою визначається моделлю управління кризою. Р. Сміт у моделі «Дев'ять кроків стратегії паблік рілейшнз» виокремлює чотири послідовні фази: формулювання проблеми; розроблення стратегії; тактика; оцінка результатів [3]. Такий алгоритм забезпечує системність антикризового реагування та знижує ймовірність хаотичних, непослідовних дій.

У контексті концепції маркетингу 6.0 Ф. Котлера, Г. Картаджайї та І. Сетьявана антикризовий PR трансформується із суто захисного механізму на платформу для діалогу, підтримки та демонстрації соціальної відповідальності. Бренд у кризовій ситуації зобов'язаний виступати не лише джерелом інформації, але й соціальним союзником: демонструвати людяність, емпатію та здатність до адаптації. Це передбачає інтеграцію технологічного прогресу з етичними комунікаційними принципами та ESG-орієнтованим підходом до бізнесу [4].

Ключовими практиками ефективних антикризових PR-стратегій є:

- моніторинг інформаційного простору в режимі реального часу за допомогою інструментів LOOQME, Brandwatch, Mention;
- оперативне та відкрите реагування на кризу без замовчування проблеми;
- узгодженість повідомлень через усі канали комунікації;
- залучення штучного інтелекту для аналізу тональності згадок та прогнозування реакцій аудиторії;
- публічна демонстрація кроків з виправлення ситуації і відновлення довіри.

Сталий розвиток бізнесу в сучасних умовах безпосередньо залежить від репутаційного капіталу компанії. Антикризові PR-стратегії є інвестицією у цей капітал: вони не лише захищають бренд під час кризи, а й формують стійку основу довіри, яка стає конкурентною перевагою у довгостроковій перспективі. Прозорість, відповідальність та послідовність у комунікаціях – фундамент репутації, здатної витримати загрози будь-якого масштабу.

Отже, антикризові PR-стратегії є стратегічним активом сучасного бізнесу. В умовах, коли ESG-принципи та соціальна відповідальність стають невід'ємними

критеріями оцінки бізнесу стейкхолдерами, проактивні та системні кризові комунікації перетворюються на конкурентну перевагу. Компанії, що інвестують у розвиток антикризових PR-компетенцій та інтегрують їх у загальну стратегію сталого розвитку, здобувають довгострокову лояльність аудиторії.

Список використаних джерел:

1. Данкеєва О., Закревська Л. Фактори впливу на ефективність антикризових PR-кампаній. *Path of Science*. 2025. Vol. 11(1). С. 3001-3009. DOI: <https://doi.org/10.22178/pos.113-5>.
2. Fearn-Banks K. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. New York: Routledge, 2011. URL: <https://surl.li/bxocup>
3. Шваб М.А. Комунікація і вплив на громадську думку в наближ річчях. *République française*. 2022. С. 239-244. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-08.07.2022.067>.
4. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2023. 288 p.

Гринюк С.,

здобувач вищої освіти,

Файчук О.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КЛІМАТИЧНО-НЕЙТРАЛЬНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах посилення кліматичних викликів та активного впровадження Європейського зеленого курсу аграрні підприємства України зіштовхуються з необхідністю трансформації своїх бізнес-моделей у напрямі кліматичної нейтральності. Маркетингова складова цього процесу набуває стратегічного значення, оскільки формує як зовнішній імідж підприємства, так і внутрішні механізми управління сталим розвитком.

Сучасні тенденції ринку аграрної продукції свідчать про зростання попиту на «зелені» продукти та підвищення вимог міжнародних партнерів до екологічної відповідальності виробників. Це обумовлює необхідність інтеграції принципів кліматичної нейтральності у маркетингові стратегії аграрних підприємств. Відповідно до Регламенту ЄС щодо таксономії сталих фінансів та цілей Паризької кліматичної угоди, скорочення вуглецевого сліду стає не лише екологічним, а й конкурентним пріоритетом [1].

Аналіз практики провідних аграрних холдингів України, зокрема на матеріалах IMK (Industrial Milk Company), показав, що інтеграція ESG-принципів у корпоративну стратегію супроводжується переосмисленням маркетингового позиціонування. Підприємства, що впроваджують системи моніторингу викидів парникових газів та відновлювальну енергетику, отримують суттєві переваги при виході на європейські ринки та в рамках «зеленого» фінансування [2].

На основі застосування PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу та матриці McKinsey/GE нами виокремлено ключові маркетингові детермінанти кліматично-нейтрального розвитку аграрних підприємств:

1. екологічне маркування та верифікація вуглецевого сліду продукції;
2. комунікаційна стратегія, орієнтована на «зелені» цінності споживачів;
3. стратегічне партнерство з міжнародними покупцями в рамках ланцюгів постачання зі зниженим впливом на клімат;
4. використання цифрових маркетингових інструментів для просування сталих ініціатив.

Запропонована нами концептуальна модель стратегії кліматично-нейтрального розвитку аграрного підприємства базується на трьох взаємопов'язаних блоках: діагностичному, стратегічному та імплементаційному. Маркетингова складова пронизує всі три блоки, забезпечуючи узгодженість зовнішніх комунікацій із внутрішніми трансформаційними процесами [3].

Отже, формування стратегії кліматично-нейтрального розвитку аграрних підприємств є комплексним управлінським завданням, у якому маркетинг виконує системоутворюючу роль. Інтеграція «зелених» цінностей у бренд, продуктову лінійку та канали комунікації дозволяє аграрним підприємствам не лише відповідати міжнародним вимогам, а й формувати стійкі конкурентні переваги на ринках ЄС. Подальші дослідження будуть спрямовані на розробку практичного інструментарію маркетингового аудиту кліматичних ризиків для аграрного сектору України.

Список використаних джерел:

1. European Commission. *EU taxonomy for sustainable activities*. URL: <https://surl.lt/lkeaoz>
2. Буряк Є. О., Файчук О. М. Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах кліматичних змін. *Інноваційна економіка*. 2024. № 3. С. 45–52.
3. Ніколюк О. В. ESG-орієнтовані стратегії розвитку аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-XX>.

*Данилюк Т.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВО- ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення глобалізаційних процесів питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Зростання конкуренції, динамічність ринкового середовища та підвищення вимог до якості продукції і послуг змушують підприємства шукати нові підходи до управління своєю діяльністю. У цьому контексті важливу роль відіграє інтеграція маркетингових і логістичних функцій, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів та формування довгострокових конкурентних переваг.

Маркетингово-логістичні системи виступають важливим елементом сучасного підприємства, оскільки поєднують процеси створення цінності для споживача та її доставки. Їх розвиток на стратегічному рівні дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби ринку, але й оптимізувати використання ресурсів, що є ключовою умовою сталого розвитку. Водночас сучасні виклики, зокрема цифровізація економіки, екологічні обмеження та соціальна відповідальність бізнесу, потребують переосмислення традиційних підходів до формування таких систем.

Стратегічний розвиток маркетингово-логістичних систем передбачає довгострокове планування їх функціонування з урахуванням динамічних змін ринкового середовища, технологічного прогресу та трансформації споживчих потреб. Він охоплює визначення стратегічних цілей, формування ефективної моделі управління потоками, вибір напрямів інноваційного розвитку та створення механізмів їх реалізації. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й проактивно впливати на ринок, формуючи нові можливості для розвитку. Важливою умовою є також узгодження стратегічних рішень із загальною стратегією підприємства, що забезпечує цілісність управління.

Інтеграція маркетингових і логістичних функцій є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона дозволяє досягти синергетичного ефекту за рахунок координації процесів формування попиту та його задоволення. Узгодженість дій у сфері маркетингу та логістики сприяє скороченню витрат, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів і

оптимізації використання ресурсів. Крім того, така інтеграція дозволяє підвищити рівень сервісу, що є важливим фактором формування лояльності споживачів і зміцнення ринкових позицій підприємства.

У контексті сталого розвитку підприємств особливого значення набуває врахування екологічної складової діяльності. Маркетингово-логістичні системи повинні орієнтуватися на принципи екологічної відповідальності, що передбачає зменшення негативного впливу на довкілля, оптимізацію використання природних ресурсів і впровадження екологічно чистих технологій. Це може включати використання екологічної упаковки, оптимізацію транспортних маршрутів для зниження викидів та впровадження концепції «зеленої логістики». Такі підходи не лише сприяють збереженню довкілля, але й формують позитивний імідж підприємства.

Соціальний аспект сталого розвитку передбачає відповідальне ставлення підприємства до своїх працівників, споживачів і суспільства загалом. У межах маркетингово-логістичних систем це проявляється у забезпеченні високої якості обслуговування, дотриманні етичних норм ведення бізнесу та створенні безпечних умов праці. Соціальна відповідальність стає важливим фактором формування довіри до підприємства та підвищення його репутації на ринку.

Економічна складова сталого розвитку полягає у досягненні стабільних фінансових результатів і забезпеченні ефективного використання ресурсів. Маркетингово-логістичні системи відіграють у цьому ключову роль, оскільки дозволяють оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити раціональне управління запасами. Ефективне поєднання маркетингових і логістичних рішень сприяє зростанню прибутковості підприємства та його фінансової стійкості.

Суттєвий вплив на розвиток маркетингово-логістичних систем має цифровізація економіки. Впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління ланцюгами постачання (SCM), аналітичні платформи та автоматизовані системи управління, дозволяє підвищити прозорість бізнес-процесів і ефективність прийняття рішень. Цифрові інструменти забезпечують оперативний доступ до інформації та дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни ринку.

Використання аналітики даних і технологій Big Data відкриває нові можливості для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів та оптимізації маркетингових і логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам більш точно планувати свою діяльність, знижувати ризики та підвищувати ефективність управління. Аналітичні інструменти стають невід'ємною частиною сучасних маркетингово-логістичних систем.

Розвиток електронної комерції суттєво змінює підходи до організації збуту та логістики. Підприємства змушені адаптувати свої системи до нових умов, що передбачає впровадження інноваційних рішень, таких як автоматизовані склади, швидка доставка та інтеграція онлайн- і офлайн-каналів збуту. Це підвищує вимоги до ефективності логістичних процесів і якості обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом розвитку є оптимізація логістичних процесів, що включає управління запасами, транспортними потоками та складською діяльністю. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити швидкість доставки та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Водночас впровадження інновацій і розвиток маркетингово-логістичних систем потребують значних інвестицій, високого рівня кваліфікації персоналу та відповідної організаційної культури. Це створює певні труднощі, особливо для підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і нестабільного економічного середовища.

Стратегічні аспекти розвитку маркетингово-логістичних систем відіграють визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки. Їх ефективна інтеграція дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити раціональне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів та зниження витрат. У результаті підприємства отримують можливість формувати стійкі конкурентні переваги, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та зміцнювати свої позиції на ринку.

Важливим є те, що формування та розвиток маркетингово-логістичних систем повинні здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку, які передбачають баланс між економічними та соціальними складовими діяльності. Врахування цих факторів сприяє не лише підвищенню ефективності функціонування підприємства, але й забезпечує його довгострокову стабільність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та відповідність сучасним вимогам суспільства. Особливого значення набуває впровадження екологічно орієнтованих і соціально відповідальних практик, що формують позитивний імідж підприємства та підвищують рівень довіри з боку споживачів.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. *Логістичні системи: підручник*. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 288 с.
2. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. *Логістика: компендіум і практикум: навчальний посібник*. К.: Кондор, 2009. 338 с.
3. *Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник*. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.

*Держак Н.О.,
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри митної справи та товарознавства,
Літвінова А.Д.,
здобувач вищої освіти,
Державний податковий університет*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, складності та непередбачуваності. Глобалізаційні процеси, економічні кризи, технологічні зміни та геополітичні ризики суттєво впливають на діяльність підприємств. У таких умовах підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових викликів та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває стратегічне управління, яке забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Як зазначає М.Е. Портер, ефективна стратегія підприємства повинна враховувати конкурентне середовище та забезпечувати формування унікальної ринкової позиції [1].

У сучасних умовах підприємства функціонують під впливом численних факторів невизначеності. До основних викликів належать: глобальні економічні кризи; посилення міжнародної конкуренції; технологічні зміни та цифровізація; порушення міжнародних ланцюгів постачання; геополітичні конфлікти.

За даними Всесвітнього економічного Форуму, сучасна світова економіка характеризується зростанням системних ризиків, що пов'язані з економічною нестабільністю, технологічними змінами та політичною напруженістю [3].

Стратегічне управління відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємств. Воно передбачає формування довгострокових цілей розвитку підприємства, визначення напрямів діяльності та розробку стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг.

Важливим елементом стратегічного управління є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У науковій літературі зазначається, що ефективна стратегія повинна формуватися з урахуванням змін ринкового середовища та можливостей підприємства [2]. Для цього широко застосовуються такі інструменти стратегічного аналізу: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; аналіз конкурентного середовища. Ці інструменти дозволяють оцінити позицію підприємства на ринку та визначити перспективні напрями розвитку.

У сучасних умовах важливою характеристикою стратегічного управління є гнучкість стратегій. Традиційні довгострокові плани часто потребують перегляду у зв'язку зі швидкими змінами ринкового середовища.

Як зазначає Г. Мінцберга, ефективна стратегія повинна формуватися не лише шляхом довгострокового планування, але й через поступове адаптування підприємства до змін середовища [2].

Гнучкість стратегічного управління передбачає: швидке реагування на зміни ринку; диверсифікацію діяльності підприємства; пошук нових ринків збуту; впровадження інновацій.

Важливим напрямом розвитку сучасних підприємств є цифровізація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та покращенню комунікації з клієнтами. Цифрові технології дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та створювати нові конкурентні переваги. У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових факторів стратегічного розвитку підприємств. В умовах глобальної конкуренції особливого значення набуває використання технологій аналізу великих даних та інструментів бізнес-аналітики. Завдяки цим технологіям підприємства отримують можливість обробляти великі обсяги інформації, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати тенденції розвитку ринку та приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Отже, стратегічне управління є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємств в умовах невизначеності та глобальних криз. Сучасні підприємства повинні формувати гнучкі та адаптивні стратегії розвитку, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграють стратегічний аналіз, цифровізація бізнес-процесів та ефективне управління ризиками. Поєднання цих елементів дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Michael E. Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008.
2. Henry Mintzberg. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 2007.
3. World Economic Forum. *Global Risks Report 2024*. Geneva: World Economic Forum, 2024.

*Новіцький М. В.,
здобувач вищої освіти,
Джерелюк Ю. О.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет*

СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ

У сучасних умовах для забезпечення ефективної діяльності підприємств виникає потреба у впровадженні стратегічного підходу до управління всіма аспектами їх функціонування. Це зумовлено зростаючою нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та необхідністю швидкої адаптації до динамічних змін бізнес-середовища. Системне впровадження стратегічного управління в межах концепції забезпечення економічної стійкості дозволяє підприємствам суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності, операційну ефективність, оптимізувати використання обмежених ресурсів та забезпечити довгострокове стабільне функціонування на ринку. Попри наявність значного теоретичного та прикладного доробку вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного менеджменту, актуальність дослідження стратегій забезпечення економічної стійкості підприємства залишається надзвичайно високою. У межах цього підходу економічна стійкість в умовах динамічного середовища функціонування розглядається як комплексна характеристика діяльності підприємства, яка відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку в умовах постійного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників [1]. Розробка стратегії забезпечення економічної стійкості має допомогти підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку та забезпечити конкурентні переваги у його функціонуванні [2].

Спираючись на висновки проведеного дослідження існуючих теоретичних положень та підходів, обґрунтовано, що стратегія забезпечення економічної стійкості підприємства – це сукупність взаємопов'язаних компонентів і елементів, що формують цілісну систему адаптивного захисту від деструктивного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою збереження у довгостроковому періоді та поступового покращення конкурентних позицій на ринку. Таким чином, розробка стратегії забезпечення економічної стійкості стає ключовим інструментом захисту від зовнішніх загроз та основою для стабільного розвитку, що дозволить підприємствам не лише

ефективно протидіяти зовнішнім викликам, а й розробляти дієві плани стратегічного відновлення в умовах динамічного ринкового середовища.

Автор статті [3] приділяє увагу обґрунтуванню вибору стратегії стійкості підприємства залежно від типу нестабільності ринкового середовища: використовуючи стратегію зростання, підприємству варто акцентувати зусилля на зміцненні ринкових позицій підприємства, активному пошуку нових сегментів збуту, освоєнні інноваційних видів продукції, підвищенні вимог до посередників; реалізація стратегії стабілізації передбачає концентрацію зусиль на закріпленні досягнутих ринкових показників, впровадженні заходів із жорсткого контролю та скорочення витрат, підвищенні рівня автоматизації виробництва для зростання загальної ефективності; у випадках критичної нестабільності застосовується стратегія виживання, спрямована на збереження потенціалу підприємства до покращення ринкової кон'юнктури шляхом радикального зниження витрат через ліквідацію зайвих підрозділів і допоміжних служб, тимчасове скорочення виробничих потужностей для переорієнтації на випуск продукції, що має стабільний попит, фокусування на задоволенні поточних потреб ринку та постійне підвищення кваліфікації персоналу.

Існує точка зору [4], відповідно до якої визначаються основні типи функціональних стратегій, що відповідають рівню стійкості структурної складової, та очікувані результати реалізації цих стратегій. Автор зазначає, що вибір стратегії забезпечення економічної стійкості безпосередньо залежить від її поточного рівня: від стратегій підвищення ефективності та розширення частки ринку (при високому й стійкому рівнях), через стратегії орієнтації на купівельну спроможність та конкурентоспроможних витрат (при нормальному й задовільному рівнях), до стратегій зниження витрат та запобігання банкрутству в умовах нестійкого, кризового або катастрофічного стану з метою мінімізації втрат та утримання ринкових позицій [4, с. 186].

Враховуючи думки науковців про види стратегій забезпечення економічної стійкості у дослідженні запропоновано використовувати такі основні види стратегій забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища: стратегія активної адаптації базується на здатності підприємства оперативно переглядати свою внутрішню структуру та ключові бізнес-процеси у відповідь на зміни ринкового середовища, що дозволяє випереджати негативні чинники та надає нові можливості для стратегічного зростання; стратегія превентивного захисту спрямована на завчасне виявлення та нейтралізацію загроз до моменту їх реального впливу на діяльність підприємства, передбачає створення системи моніторингу ризиків та формування необхідних резервів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив чинників та підтримувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі;

стратегія стратегічного відновлення полягає у реалізації комплексу стабілізаційних заходів, спрямованих на реструктуризацію внутрішніх ресурсів та оновлення економічного потенціалу підприємства після деструктивного впливу кризових чинників з метою повернення до стійкого стану та відновлення динаміки розвитку.

Отже, формування стратегії забезпечення економічної стійкості є ключовим завданням стратегічного управління, оскільки дозволяє підприємству запобігати кризовим ситуаціям та використовувати нові можливості для подальшого зростання. Така стратегія постає цілісною системою адаптивного захисту, яка інтегрує внутрішній потенціал суб'єкта господарювання для нейтралізації деструктивних зовнішніх впливів та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Комплексна реалізація запропонованих стратегій дозволить підприємству не лише протидіяти негативним чинникам, а й трансформувати ризики у нові вектори стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Джерелюк Ю. О., Новіцький М. В. Теоретичні аспекти прогнозування економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 1(92). Т.2. С. 258–263.
2. Сарай Н. І. Стратегія управління економічною стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-14>.
3. Мохонько Г. А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід* 2010. №12. С. 32–36.
4. Тур О. В. Управління стратегічним розвитком підприємства з метою підвищення його ринкової стійкості: дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04. Київ : Національний університет харчових технологій, 2019. 249 с.

Жмуденко В.О.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет

ESG-СТРАТЕГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації глобальної економіки, посилення екологічних викликів, соціальної нерівності та підвищення вимог до корпоративної прозорості, підприємства змушені переосмислювати традиційні

підходи до стратегічного управління. Концепція сталого розвитку стає базисом формування довгострокових конкурентних переваг бізнесу.

У цьому контексті особливого значення набувають ESG-стратегії (Environmental, Social, Governance), які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські аспекти в систему стратегічного менеджменту. Вони виступають не лише інструментом підвищення соціальної відповідальності бізнесу, але й важливим фактором забезпечення його економічної ефективності та інвестиційної привабливості.

Для українського бізнес-середовища інтеграція ESG-стратегій має не лише репутаційне чи інвестиційне значення, а й стратегічний характер виживання, адаптації та відновлення. Під впливом воєнних ризиків, руйнування інфраструктури, енергетичних криз та посилення вимог європейського регуляторного середовища ESG перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного менеджменту. Однією з центральних проблем є недостатня сформованість нормативно-методичної бази ESG в Україні. Попри активну гармонізацію з європейським правом, значна частина підприємств ще не має чіткого розуміння, як інтегрувати вимоги CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) та ESRS (European Sustainability Reporting Standards) у систему стратегічного управління. Особливо це стосується середнього бізнесу, який є постачальником для європейських ланцюгів вартості. Уже з 2025 року вимоги до нефінансової звітності та прозорості для компаній, пов'язаних з ринком ЄС, суттєво зрости. Проблема полягає в тому, що для багатьох українських підприємств ESG ще сприймається як формальна звітність, а не елемент корпоративної стратегії [1].

Для більшості українських компаній, особливо для малих та середніх підприємств, основним стримуючим чинником є обмеженість фінансових ресурсів. В умовах воєнної економіки бізнес концентрується на ліквідності, релокації, відновленні виробничих потужностей та збереженні персоналу. У таких умовах інвестиції в декарбонізацію, енергоефективність, ESG-аудит, цифрові системи моніторингу показників, стали звітність часто відкладаються як другорядні. Водночас саме ці інвестиції визначають доступ до міжнародного фінансування, грантових програм та «зеленого» капіталу. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) прямо підкреслює, що якість корпоративного управління та прозорість є критичними для залучення коштів на відбудову України [2].

Для українського бізнесу ESG має унікальну специфіку – поєднання сталості з антикризовою стійкістю. Наприклад, екологічний компонент сьогодні включає не лише скорочення викидів, а й: енергетичну автономність підприємств; інвестиції у резервні джерела живлення; локалізацію ланцюгів

постачання; мінімізацію ресурсних втрат через воєнні ризики; відновлення пошкоджених виробничих об'єктів за принципами green recovery. Для аграрного, логістичного, енергетичного та промислового секторів це стало частиною стратегічного ризик-менеджменту. Саме тому ESG для України варто розглядати як систему управління стійкістю бізнесу в кризових умовах [1].

Суттєвою перешкодою є низький рівень ESG-компетентностей керівництва та відсутність ESG-орієнтованої корпоративної культури. Багато українських компаній не мають ESG-KPI; не інтегрують показники сталості в систему Balanced Scorecard; не включають ESG-ризики до стратегічного аналізу; не формують окремі комітети з питань сталого розвитку [3].

Дослідження українських науковців у фінансовому секторі показують, що ESG часто існує лише на рівні декларативних цінностей, не трансформуючись у реальні управлінські практики. Окремим блоком є низька якість реальної ESG-звітності в Україні. За даними НКЦПФР, серед тисяч активних емітентів лише близько двох десятків компаній подають повноцінну ESG-звітність, тоді як більшість документів залишаються формальними. Це свідчить про наявність таких проблем: відсутність якісних даних; слабкі системи внутрішнього контролю; відсутність автоматизації збору ESG-метрик; недостатній аудит нефінансової інформації; формальний підхід до stakeholder management [4].

Отже, для українського бізнесу проблема впровадження ESG-стратегій є багаторівневою та поєднує: регуляторні виклики; ресурсні обмеження; воєнні ризики; управлінську неготовність; слабку корпоративну культуру; недостатню цифровізацію звітності. Саме тому ESG в Україні слід розглядати не лише як світовий тренд, а як інструмент стратегічного менеджменту післявоєнного відновлення, євроінтеграції та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Метелиця В. М., Гагалюк Т. В., Краєвський, В. М. ESG-звітність в агросекторі України. *Український економічний часопис. Український економічний часопис. 2025. № 10. С. 54-65.*
2. Олійник О. В., Захаров Д. М. Виклики та перспективи ESG-звітності. *Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 3(109). С. 67-73.*
3. Селецька, Д. О. Формування ESG-звітності за стандартами GRI: соціальний аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. № (3(59), С. 20-36.*
4. Головчак Г. Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство. 2024. № 67.*

Жорнова А.В.,
здобувач вищої освіти,
Гриджук І.А.,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ДОНОРСЬКОЇ ДОПОМОГИ У ВІДНОВЛЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Енергетичний сектор України зазнає систематичних атак рф від початку повномасштабного вторгнення. Після першого масованого обстрілу енергосистеми, який відбувся 10 жовтня 2022 року і до сьогодні, енергетична інфраструктура зазнає значних руйнувань[2].

Загальні збитки, завдані енергетичному сектору України, оцінюються в 24,8 мільярда доларів США, що охоплює інфраструктуру виробництва, передачі та розподілу електроенергії, газові системи, мережі централізованого тепlopостачання, нафтогазові об'єкти та вугледобувні активи. [1, ст. 28].

Загалом потреба у відновленні та реконструкції в енергетичному та видобувному секторах оцінюються в 90,6 мільярдів доларів США, значна частина цієї суми припадає на масштабну реконструкцію енергетичної системи, яка становить 70,8 мільярдів доларів США, що зазначено у звіті – П'ята швидка оцінка збитків і потреб відновлення України, розроблена Світовим Банком разом з Урядом України, Європейською Комісією та ООН [1, ст. 28].

Одним із ключових факторів, що сприяють відновленню та стабілізації об'єднаної енергомережі України є міжнародна донорська та технічна допомога, яка забезпечує фінансову підтримку, постачання обладнання та реалізацію проєктів з модернізації енергетичної інфраструктури. Міжнародна фінансова та інша допомога енергетичному сектору реалізується у формі кредитів, грантів, технічної допомоги та інвестиційних програм.

З огляду на велику кількість донорів, вважаю за доцільне зосередити увагу на діяльності ключових міжнародних інституцій, які відіграють не виключну, але важливу роль у фінансуванні відновлення енергетичного сектору України, зокрема таких як Energy Community Secretariat (Energy support fund), The World Bank, European Investment Bank.

Energy support fund (Energy Community Secretariat) створений за домовленістю Європейської Комісії та Міністерства енергетики України, метою якого є протидія наслідкам російських атак, спрямованих на критично важливу енергетичну інфраструктуру. Фонд дозволяє урядам, міжнародним фінансовим установам та міжнародним організаціям, а також корпоративним донорам

надавати фінансову підтримку зусиллям українського енергетичного сектору щодо відновлення завданих збитків та продовження функціонування[4].

З моменту запуску Фонду приватні та державні донори надали значну фінансову підтримку, що зробило його одним із ключових механізмів забезпечення енергетичної стійкості України[3]. Як зазначав Герман Галущенко, Екс-міністр енергетики України під час Ukraine Recovery Conference в Римі, Фонд відіграє важливу роль у консолідації міжнародної допомоги для відновлення енергетичного сектору держави[5].

На березень 2026 року загальний вклад країн до Фонду підтримки енергетики України складає 1 873 969 284 євро.[4]

Одним із інструментів підтримки відбудови енергетики України є Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF), створений за ініціатииви The World Bank. Трастовий фонд є механізмом фінансування, спрямованим на підтримку уряду України у реалізації програм допомоги, відновлення, реконструкції та реформ, а також у впровадженні проєктів технічної допомоги[6].

За координації Світового Банку, фінансування, яке спрямоване саме на відновлення енергетичної інфраструктури України складає 363 мільйонів доларів грантових коштів виділених на реалізацію Проєкту з відновлення енергетичних ресурсів та підготовки до зимового періоду[7]. Крім того, у 2026 році World Bank планує спрямувати до 40 млн доларів США для НЕК «Укренерго» на закупівлю критично важливого обладнання для відновлення енергосистеми України[8].

Крім зазначеного фонду, міжнародна підтримка відновлення енергетичної інфраструктури України здійснюється і через інші фінансові та технічні програми Світового Банку.

European Investment Bank є кредитним органом Європейського Союзу та однією з найбільших багатосторонніх фінансових установ у світі, зокрема у сфері фінансування кліматичних та інфраструктурних проєктів[9].

У 2025 році група ЄІБ надала 1,5 млрд євро нового фінансування для енергетики, інфраструктури, малого бізнесу та інтеграції України з ЄС. Працюючи разом з урядом України та Європейською Комісією, ЄІБ підтримує нагальні потреби країни, одночасно сприяючи довгостроковому відновленню. З 2022 року було мобілізовано понад 4 млрд євро гарантованого фінансування ЄС для зміцнення критично важливої інфраструктури, захисту муніципальних послуг та підтримки економічної активності під час війни[10].

Отже, допомога міжнародних фінансових організацій є критично важливою для відновлення та стабілізації роботи об'єднаної енергетичної мережі України, в умовах постійних масованих і тривалих атак рф. Механізми, такі як Фонд

енергетичної підтримки України, Трастовий фонд Світового банку, ЄІБ та інші, забезпечують оперативне відновлення пошкодженої інфраструктури та сприяють довгостроковій модернізації енергетичного сектору.

Розвиток та масштабування таких ініціатив, ефективне адміністрування ресурсів і підтримка стратегічних проєктів є критично важливими для забезпечення енергетичної безпеки, стійкості та стабільного економічного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. *The fifth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment*. Міністерство розвитку громад та територій України, European Commission services, UN, The World Bank Group's 23.02.2026 URL: <https://surl.li/kkvkif>
2. Учасники проєктів Вікімедіа. Удари по об'єктах критичної інфраструктури України під час російсько-української війни. URL: <https://surl.li/ndaksk>.
3. *Ukraine Energy Support Fund. HALF-YEAR REPORT*. URL: file:///Users/admin/Downloads/25422_EC_UESF_v02_MM.pdf
4. *What is the Fund?*. Energy Community Homepage. URL: <https://www.energy-community.org/Ukraine/Fund/overview.html>
5. Урядовий портал. Фонду підтримки енергетики України три роки: внески донорів сягнули €1,2 млрд. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/fondu-pidtrymky-enerhetyky-ukrainy-try-roky-vnesky-donoriv-siahnuly-12-mlrd>.
6. *World Bank Group. Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine*. World Bank. URL: <https://surl.li/sxnbsf>.
7. Цільовий фонд підтримки, відновлення, відбудови та реформування України. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/programs/urtf/overview>.
8. Міністерство енергетики України. Світовий банк спрямує 40 млн доларів США на відновлення енергосистеми України. URL: <https://surl.li/qwhomv>
9. *European Investment Bank (EIB). Homepage | European Investment Bank*. URL: <https://www.eib.org/en/about/index>.
10. *EIB. EIB Group provided a record €1.5 billion for Ukraine in 2025*. European Investment Bank. URL: <https://surl.li/cbojuk>

*Запорожець О.Ф.,
кандидат економічних наук,
викладач кафедри фінансів,
Одеський національний економічний університет*

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств набуває важливого значення для забезпечення їх стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Розширення участі суб'єктів господарювання у міжнародній торгівлі сприяє диверсифікації ринків збуту, залученню інвестиційних ресурсів, впровадженню інновацій та інтеграції національної економіки у світовий економічний простір. У цьому контексті особливої актуальності набувають фінансові аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які є важливою складовою системи сталого розвитку бізнесу.

Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності охоплює сукупність фінансових ресурсів, інструментів і механізмів, що використовуються підприємствами для здійснення міжнародних операцій, фінансування експортно-імпортних контрактів, управління валютними ризиками та забезпечення стабільності фінансових потоків. Ефективне управління фінансами у сфері ЗЕД сприяє підвищенню результативності зовнішньоторговельних операцій, оптимізації витрат та зміцненню фінансової стійкості підприємств.

Важливим елементом фінансового забезпечення ЗЕД є формування оптимальної структури джерел фінансування зовнішньоекономічних операцій. До таких джерел належать власні кошти підприємств, банківські кредити, міжнародні фінансові інструменти, а також залучені інвестиційні ресурси. У сучасних умовах підприємства все частіше використовують інструменти торговельного фінансування, зокрема документарні акредитиви, банківські гарантії, факторинг та форфейтинг, що дозволяє знизити ризики неплатежів та забезпечити стабільність фінансових розрахунків у міжнародній торгівлі.

Суттєвим аспектом фінансового управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності є мінімізація валютних ризиків, які виникають унаслідок коливання валютних курсів. Для зниження негативного впливу валютних ризиків підприємства застосовують різні фінансові інструменти хеджування, зокрема форвардні та ф'ючерсні контракти, валютні опціони, а також диверсифікацію

валютної структури контрактів. Раціональне управління валютними ризиками сприяє забезпеченню стабільності фінансових результатів підприємств та підвищує ефективність зовнішньоекономічних операцій.

Водночас розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств у сучасних умовах супроводжується низкою викликів, серед яких особливе місце займають нестабільність світових фінансових ринків, коливання валютних курсів, посилення торговельних обмежень та геополітичні ризики. Для українських підприємств додатковими факторами впливу є наслідки воєнного стану, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості міжнародних перевезень та обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів. За таких умов особливої важливості набуває формування ефективної системи фінансового управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка забезпечує адаптацію підприємств до змін міжнародного економічного середовища.

Важливим фактором розвитку ЗЕД у системі сталого розвитку бізнесу є також ефективна державна фінансова політика, спрямована на підтримку експорту, стимулювання інноваційної діяльності та розвиток міжнародної економічної співпраці. Значну роль у цьому процесі відіграють державні механізми фінансової підтримки експортерів, зокрема програми експортного кредитування, страхування експортних ризиків, а також податкові та митні стимули. Реалізація таких заходів сприяє розширенню експортного потенціалу національних підприємств і підвищенню їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Одним із прикладів фінансової підтримки розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у країнах Європейського Союзу є реалізація програм експортного кредитування в межах ініціативи InvestEU. Зокрема, у 2024–2025 рр. Європейська Комісія спільно з Європейським інвестиційним банком та Європейським інвестиційним фондом запровадила спеціальний механізм Export Credit Guarantee Facility обсягом близько 300 млн євро, спрямований на підтримку експорту малих і середніх підприємств ЄС. Механізм передбачає надання гарантій національним експортно-кредитним агентствам держав-членів, що дозволяє зменшити фінансові ризики та розширити доступ підприємств до фінансування міжнародних торговельних операцій [1]. Наприклад, у Фінляндії Європейський інвестиційний фонд разом з національним експортно-кредитним агентством Finnvera підписали угоду про надання гарантії на суму 30 млн євро для підтримки експорту фінських малих і середніх підприємств на зовнішні ринки. Такий фінансовий інструмент дозволяє підприємствам отримувати експортні кредити, знижувати ризики неплатежів та розширювати участь у міжнародній торгівлі. Подібні угоди реалізуються також у Данії, Італії, Німеччині, Іспанії та інших країнах ЄС, що сприяє розвитку

зовнішньоекономічної діяльності бізнесу та підвищує його конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

У контексті сталого розвитку бізнесу фінансове управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно ґрунтуватися на принципах економічної ефективності, фінансової стабільності та довгострокової стратегічної орієнтації. Це передбачає інтеграцію фінансових рішень із загальною стратегією розвитку підприємства, впровадження сучасних фінансових технологій, підвищення прозорості фінансових операцій та забезпечення ефективного управління фінансовими ризиками.

Важливим напрямом удосконалення фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є впровадження цифрових фінансових технологій. Використання електронних платіжних систем, цифрових платформ міжнародної торгівлі, систем електронного документообігу, технологій блокчейн сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, скороченню транзакційних витрат та прискоренню міжнародних розрахунків. Цифровізація фінансових процесів ЗЕД також створює передумови для підвищення ефективності управління фінансовими потоками та зниження операційних ризиків.

Таким чином, фінансові аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Удосконалення фінансових механізмів підтримки зовнішньоекономічної діяльності, впровадження сучасних фінансових інструментів та розвиток системи державної підтримки експорту є важливими передумовами забезпечення довгострокового та сталого розвитку бізнесу. Водночас підвищення ефективності фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності потребує подальшого розвитку інфраструктури торговельного фінансування, розширення доступу підприємств до міжнародних фінансових ресурсів, удосконалення механізмів страхування експортних ризиків та активізації державної підтримки експортерів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню позицій національних підприємств на світових ринках та забезпеченню їх довгострокової фінансової стійкості.

Список використаних джерел:

1. *European Investment Fund. EU-backed €30 million export guarantee pilot launched for Finnish SMEs trading with Ukraine URL: <https://www.eif.org/press/all/eu-backed-eur30-million-export-guarantee-pilot-launched-for-finnish-smes-trading-with-ukraine>*

*Захарова Н.Ю.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах розвитку економіки стратегічне управління підприємством набуває особливого значення як інструмент забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку організації. Однак формування стратегії та реалізація стратегічних змін є складним процесом, який залежить не лише від економічних ресурсів, організаційної структури чи технологічних можливостей, але й від соціально-психологічних факторів. Саме людський потенціал підприємства, рівень мотивації персоналу, корпоративна культура, комунікаційні механізми та психологічна готовність працівників до змін визначають ефективність стратегічного управління.

При цьому оцінка ефективності стратегічного управління організацією зазвичай проводиться за двома основними напрямками: аналіз результатів виконання стратегічних цілей та оцінка якості стратегічного процесу. Остання може включати аналіз якості прийняття рішень, ефективності комунікацій, адаптивності до змін, а також взаємодію між різними рівнями управління [1, с.312]. У зв'язку з цим соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління виступає необхідною умовою результативного впровадження стратегічних рішень.

Значення соціально-психологічного забезпечення особливо зростає у період стратегічних трансформацій, коли підприємство реалізує нові напрями діяльності, модернізує бізнес-процеси, впроваджує інновації або адаптується до кризових явищ. Стратегічні зміни нерідко супроводжуються невизначеністю, опором персоналу, зниженням мотивації, конфліктами та зростанням психологічної напруги в колективі. Тому соціально-психологічний компонент стратегічного управління має бути спрямований на формування позитивного ставлення працівників до змін, підтримку командної взаємодії, розвиток стратегічного мислення та забезпечення внутрішньої готовності організації до реалізації стратегічних цілей.

Бевз Г.М. в контексті психологічних досліджень зазначає, що соціально-психологічне забезпечення слід розглядати як технологічний процес досягнення надійності результатів певної діяльності, інтеграційні ефекти якого досягаються врахуванням системи координат «середовище-людина-благополуччя», що на

рівні організації регулюється управлінням, а на рівні індивіда - мотивацією [2, с. 12].

На нашу думку соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління підприємством доцільно розглядати як сукупність управлінських заходів, методів та інструментів, спрямованих на формування сприятливого соціально-психологічного середовища для розробки й реалізації стратегії. Воно охоплює такі аспекти, як: організаційні комунікації, управління конфліктами, лідерство, психологічний клімат, ціннісні орієнтації персоналу, корпоративна культура та командна взаємодія. Ці фактори визначають здатність підприємства мобілізувати людські ресурси для досягнення стратегічних цілей та забезпечити стабільність внутрішніх процесів у період змін.

Особливістю соціально-психологічного забезпечення є те, що воно має не лише підтримуючий характер, а й стратегічну функцію. Воно спрямоване на забезпечення довгострокового розвитку підприємства шляхом формування у персоналу відповідної стратегічної орієнтації, готовності до змін та здатності до інноваційної діяльності. Відповідно, соціально-психологічне забезпечення повинно інтегруватися у систему стратегічного менеджменту як один із ключових чинників реалізації стратегії.

Вважаємо за доцільне розглядати соціально-психологічне забезпечення через призму його функцій, оскільки саме функціональний підхід дозволяє чітко визначити напрями впливу на персонал у процесі стратегічного управління підприємством. Основними функціями є:

1. Мотиваційна функція передбачає формування внутрішньої та зовнішньої мотивації працівників до активної участі в реалізації стратегії підприємства, оскільки відсутність зацікавленості зумовлює формальне виконання завдань і, як наслідок, зниження ефективності впровадження стратегічних змін.

2. Адаптаційна функція спрямована на забезпечення психологічної адаптації персоналу до змін у структурі, процесах і умовах діяльності підприємства, передбачаючи подолання невизначеності, зниження рівня стресу та формування відчуття стабільності й упевненості в професійному середовищі.

3. Комунікативна функція полягає в організації ефективних внутрішніх комунікацій, які забезпечують усвідомлення працівниками стратегічних цілей, місії та пріоритетів підприємства, водночас виступаючи важливим чинником формування довіри до керівництва та зменшення опору організаційним змінам.

4. Інтеграційна функція передбачає об'єднання працівників навколо спільних стратегічних цілей і корпоративних цінностей, забезпечуючи формування згуртованої команди, що створює синергію колективної діяльності та підвищує ефективність реалізації стратегії підприємства.

5. Регулятивна функція спрямована на попередження та вирішення конфліктів, підтримку позитивного психологічного клімату, а також забезпечення соціальної стабільності у колективі, бо міжособистісні відносини є важливою умовою збереження продуктивності в умовах трансформацій.

6. Функція стратегічного розвитку персоналу передбачає формування стратегічних компетенцій, розвиток лідерських якостей, креативності, здатності до навчання та інновацій і пов'язана, в першу чергу, з підготовкою персоналу до виконання нових стратегічних завдань.

Таким чином, функції соціально-психологічного забезпечення мають комплексний характер та спрямовані на створення соціального середовища, у якому стратегічні рішення можуть бути реалізовані максимально ефективно.

Важливим аспектом успішного стратегічного управління підприємством є стратегічна поведінка персоналу, оскільки вона відображає готовність працівників підтримувати довгострокові цілі організації через власні дії та рішення. Проте остання неможлива без лідерства і керівництва, здатного направляти та координувати зусилля команди у відповідності до стратегічних цілей. Саме тому ключовим елементом соціально-психологічного забезпечення є формування стратегічного мислення менеджерів, адже вони визначають пріоритети, прогнозують наслідки управлінських рішень та моделюють поведінку підлеглих у напрямку досягнення корпоративної стратегії.

Стратегічне мислення менеджерів дозволяє не лише ефективно розподіляти ресурси та приймати обґрунтовані рішення, але й впливати на формування стратегічної поведінки персоналу. Через розвиток лідерських компетенцій, коучинг, тренінги з критичного мислення та створення сприятливого комунікаційного середовища менеджери стають носіями ідей стратегії, перетворюючи її з абстрактного плану на реальні дії колективу.

Отже, соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління є необхідною умовою стабільного розвитку підприємства, оскільки дозволяє сформулювати мотивований персонал, здатний підтримувати стратегічні перетворення та забезпечувати досягнення довгострокових цілей організації.

Список використаних джерел:

1. Калініченко С.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2025. №201. С. 311-316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316>

2. Бевз Г.М. Соціально-психологічне забезпечення як напрямок психологічних досліджень: теоретичний аналіз. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України*. Т. VI. 2019. С. 6-15. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v6/i16/3.pdf>

Зоїдзе Д. Р.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Братішко Ю. С.,
доктор фармацевтичних наук, професор,
завідувач кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Інституту підвищення кваліфікації спеціалістів фармації,
Національний фармацевтичний університет

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ АПТЕКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ФАРМАЦІЇ

Стратегічний менеджмент – це постійне планування, моніторинг, аналіз та оцінка всіх ресурсів, необхідних організації для досягнення її довгострокових цілей та завдань. Інструменти стратегічного менеджменту у фармації, такі як програмне забезпечення для управління аптеками, автоматизація управління запасами та платформи аналізу даних, мають на сьогодні вирішальне значення для оптимізації аптечних операцій, покращення результатів лікування пацієнтів та гарантованого виконання регуляторних вимог. Ці інструменти, поряд із моделями управління медикаментозною терапією та цифровим маркетингом, підвищують ефективність і прибутковість аптек та забезпечують дотримання пацієнтами режиму лікування.

Метою дослідження став аналіз системи управління аптеками як інструменту стратегічного менеджменту у фармації.

Матеріалами дослідження були огляди фармацевтичної діяльності на сайтах redsailtechnologies.com, rxinsider.com, altexsoft.com, appintent.com та у щотижневику «Аптека». В якості методів дослідження були використані узагальнення, порівняння та логічний аналіз.

Отже, аптеки були серед тих, хто першими впровадив комп'ютеризацію в системі охорони здоров'я, що було зумовлено необхідністю правильно обробляти рецепти та керувати постійно зростаючим списком ліків і пацієнтів. Сьогодні програмне забезпечення для аптек перейшло від ізольованих локальних систем у 1980-х роках до високомережевих, часто хмарних платформ [1].

Система управління аптеками (PMS – від англ. Pharmacy Management Systems) – це спеціалізоване програмне рішення, розроблене для аптек, яке дозволяє їм ефективно керувати своїми операціями, робочими процесами та покращувати догляд за пацієнтами. Воно інтегрує різні аспекти фармацевтичних технологій та операцій у централізовану платформу, що дозволяє фармацевтам та персоналу ефективно та точно виконувати завдання.

PMS функціонує як «мозок» аптеки, який забезпечує підвищення

ефективності роботи фармацевтів, покращення результатів лікування пацієнтів та запобігання шахрайству з ліками.

У табл. 1 систематизовано базові компоненти PMS.

Таблиця 1

Базові компоненти PMS

№ п/п	Назва	Завдання
1.	Управління рецептами	Оптимізує процес виписки ліків шляхом обробки записів рецептів, повторних виписок та електронних призначень
2.	Управління запасами	Керує інструментами внутрішнього середовища, необхідними для управління запасами, такими як відстеження рівня запасів ліків, управління замовленнями та отримання сповіщень про низький рівень запасів, щоб допомогти підтримувати оптимальні запаси та зменшити дефіцит
3.	Управління пацієнтами	Централізує дані пацієнтів, включаючи профілі пацієнтів, історії ліків та інформацію про дотримання режиму лікування, що зрештою сприяє персоналізованому догляду та покращує результати лікування пацієнтів
4.	Обробка рахунків та страхування	Інтегрує модулі виставлення рахунків для управління страховими претензіями, обробки платежів та обробки відшкодувань, забезпечуючи точні та своєчасні фінансові операції
5.	Відповідність нормативним вимогам	Підтримує дотримання правил охорони здоров'я, включаючи управління та звітність щодо контрольованих речовин, забезпечуючи дотримання правових стандартів
6.	Звітність та аналітика	Надає інформацію про тенденції продажів, використання ліків та операційну ефективність, допомагаючи в прийнятті обґрунтованих рішень та стратегічному плануванні
7.	Автоматизація робочих процесів	Налаштовує автоматизацію відповідно до конкретних робочих процесів аптеки, щоб зрештою зменшити кількість ручних завдань та помилок

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-3]

Системи управління аптеками в Європі значною мірою зосереджені на хмарних рішеннях, управлінні запасами в режимі реального часу, інтеграції електронних рецептів та дотриманні нормативних вимог (наприклад, Директива ЄС про фальсифіковані лікарські засоби). Вони базуються на автоматизації, інтеграції з державними електронними системами охорони здоров'я (e-health), суворому контролі якості та забезпечують автоматичне управління запасами, прогнозування попиту, роботу з електронними рецептами і облік ліків із захистом від фальсифікацій.

Популярні платформи, що діють на фармацевтичному ринку Європи (табл. 2), пропонують автоматизацію та ефективність як для роздрібних аптекних мереж, так і для лікарняних аптек, покращуючи безпеку пацієнтів та оптимізуючи запаси.

PMS на фармацевтичному ринку Європи

№ п/п	Назва	Штаб-квартира	Послуги
1.	Pharmony Europe	Франція	Пропонує безпечний віддалений доступ до даних з будь-якого пристрою
2.	Proxima Research	Україна	Надає фармацевтичні CRM-рішення на основі штучного інтелекту, хмарну аналітику та рішення для дослідження ринку, спеціалізуючись на аудиті роздрібної торгівлі аптек, багатоканальному маркетингу та підвищенні ефективності роботи на місцях
3.	Dedalus pharmacy	Італія	Пропонує цифровий перегляд рецептів, роботизовану інтеграцію та аналітику в режимі реального часу для скорочення часу та витрат адміністрування
4.	Extenda Retail	Швеція	Пропонує хмарні, апаратно-незалежні та безпечні програмні рішення, розроблені для революціонування роздрібної торгівлі, включаючи мобільні POS-термінали, самообслуговування, опції самостійного сканування та управління запасами
5.	EMIS Health	Великобританія	Надає медичним працівникам комплексний набір цифрових інструментів, що включають доступ до даних пацієнтів у режимі реального часу, інтегровану підтримку клінічних рішень та міжорганізаційний, сумісний обмін записами

Джерело: систематизовано авторами на основі [1-3]

Таким чином, PMS стає на сьогодні вкрай важливим інструментом стратегічного менеджменту у фармації з огляду на стратегічні цілі аптек як суб'єктів господарювання та зростаючі потреби пацієнтів – споживачів цього ринку. Серед викликів, з якими стикається застосування PMS в останнє десятиліття можна виділити необхідність розширення послуг для пацієнта та доцільність безперервного впровадження інноваційних технологічних рішень, пов'язаних зокрема зі штучним інтелектом.

Список використаних джерел:

1. Laurent A. Pharmacy Management Systems: A Guide to Software & Vendors / Intuition Labs – AI Software for Pharma & Biotech. Oct 14, 2025. URL: <https://intuitionlabs.ai/articles/pharmacy-management-systems-guide>.
2. 1st cloud-based pharmacy management software in Europe. URL: <https://pharmony.eu/en/pharmony-europe-en/>
3. Нові можливості для автоматизації бізнес-процесів аптечних мереж. Аптека. 2022. № 16/17 (1337/1338). URL: <https://www.apteka.ua/article/640227>

*Зубець С. В.,
здобувач вищої освіти,
Тарасюк М. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ КРИПТОВАЛЮТ ЯК ПЛАТІЖНОГО ІНСТРУМЕНТУ В B2C-СЕГМЕНТІ

Актуальність дослідження маркетингових стратегій у сфері криптоактивів обумовлена критичним розривом між високою капіталізацією галузі та низьким рівнем їх реального використання у повсякденних розрахунках сегменту «бізнес-споживач» (B2C). Незважаючи на те, що кількість власників криптовалют у світі перевищила 560 млн осіб, більшість активів зберігається як об'єкт інвестицій (стратегія HODL), що створює дефіцит ліквідності в роздрібній торгівлі [1; 2]. Причиною такого дисбалансу є домінування стратегії довгострокового утримання активів (HODL) серед користувачів криптовалют обмежує їх обіг як платіжного засобу, внаслідок чого значна частина капіталу вилучається з поточних транзакцій і не використовується у роздрібній торгівлі.

Відтак, ключова маркетингова проблема полягає у відсутності моделей, здатних трансформувати складний технологічний актив у зрозумілий та безпечний платіжний продукт для масового користувача [3; 6]. Дослідження свідчать, що основним викликом є розробка маркетингових підходів і бізнес-моделей, які здатні спростити сприйняття криптовалют і знизити рівень недовіри до них, перетворивши технологічно складний інструмент на доступний, зрозумілий і надійний платіжний інструмент.

Нами встановлено, що генезис криптовалют як інноваційного продукту вимагає багаторівневого підходу до просування, де технологічна перевага блокчейну має бути доповнена інституційною довірою. Згідно з моделлю CRYPTOTRUST 2, намір споживача використовувати криптоплатежі прямо залежить від його особистої інноваційності у сфері фінансів та технологій, а також від сприйнятої стабільності активу. Таким чином, маркетингова стратегія має фокусуватися на легітимізації через відповідність стандартам, таким як MiCA, що є критичним для формування екосистеми довіри в Україні та ЄС [5; 7]. Ефективне просування криптовалют як платіжного інструменту потребує поєднання технологічних переваг із формуванням інституційної довіри через регуляторну відповідність і врахування поведінкових характеристик споживачів, зокрема їхньої інноваційності та сприйняття стабільності активів.

Окремої уваги в межах дослідження факторів довіри заслуговує розмежування технологічного та інституційного аспектів. Хоча безпека блокчейну базується на криптографічних протоколах, для масового споживача вирішальним фактором залишається репутація конкретного активу та довіра до рітейлера як до «точки входу» в екосистему.

Наукова модель CRYPTOTRUST 2 підтверджує, що інституційна підтримка, яка включає чітке регулювання та наявність надійних платіжних посередників, має сильніший вплив на готовність здійснити платіж, ніж глибоке розуміння технології. Це диктує логіку зміщення маркетингового акценту з «децентралізації» на «захищеність та підтримку», що дозволяє залучити менш інноваційні сегменти аудиторії, для яких пріоритетом є фінансова безпека та наявність механізмів оскарження транзакцій [6; 7]. Отже, для стимулювання використання криптоплатежів у масовому сегменті вирішальне значення має не стільки технічна досконалість блокчейну, скільки рівень інституційної довіри, сформований через регулювання, репутацію рітейлерів і наявність надійних посередників, що обумовлює необхідність переорієнтації маркетингових стратегій на підкреслення безпеки та захищеності для споживача.

Водночас аналіз глобальних трендів свідчить про стрімку динаміку: обсяг ринку біткоїн-платежів прогнозовано досягне 1,23 трлн дол. США у 2025 році з подальшим зростанням до 2,5 трлн дол. до 2030 року (CAGR 15,3%). Останнім часом зростає роль стейблкоїнів, частка яких у транзакційному обсязі стабільно зростає, оскільки вони нівелюють страх волатильності [1; 4]. Україна в цьому процесі займає провідні позиції, входячи до топ-10 Global Crypto Adoption Index, що підкріплюється високим рівнем цифровізації: частка безготівкових платежів у країні за кількістю операцій сягнула 94,5% у 2024 році [2; 3]. Нами зроблено висновок, що стрімке зростання ринку криптоплатежів, посилене розвитком стейблкоїнів як інструменту зниження волатильності, разом із високим рівнем цифровізації та поширенням безготівкових розрахунків, зокрема в Україні, формує сприятливі передумови для масштабування їх використання у повсякденних фінансових транзакціях.

Враховуючи зазначені тренди, конструктивні шляхи розробки стратегій просування мають базуватися на подоланні когнітивних бар'єрів через освітній маркетинг та стимулювання лояльності. Інструментарій просування повинен включати інтеграцію крипто-кешбеків, оскільки близько 71% представників покоління Z виявляють зацікавленість у використанні стабільних монет для покупок за умови наявності бонусних програм [4].

Особливе значення для забезпечення масового прийняття (Mass Adoption) має вдосконалення користувацького досвіду (UI/UX). Маркетингова стратегія повинна забезпечувати «безшовну» інтеграцію платіжних рішень, де процес

оплати через QR-коди чи NFC є ідентичним звичним системам Apple Pay чи Google Pay. Дослідження підтверджують, що впровадження таких стратегій здатне знизити операційні витрати бізнесу, оскільки комісії криптоеквайрингу зазвичай не перевищують 1% порівняно з 2-3% у традиційних банках [4; 7].

Успішна маркетингова стратегія у B2C-сегменті полягає у переході від акцентування на технологічній складності криптовалют до підкреслення їх функціональної зручності. Впровадження децентралізованих мереж дозволяє знизити операційні витрати бізнесу. В Україні розвиток цього напрямку, підтриманий ініціативами НБУ щодо е-гривні, дозволить створити конкурентоспроможну цифрову екосистему роздрібних платежів [3; 5]. Ефективне просування криптовалют у B2C-сегменті можливе за умови поєднання технологічної інноваційності з інституційною довірою, спрощення користувацького досвіду та орієнтації маркетингових стратегій на формування безпечного, зрозумілого і вигідного платіжного середовища для споживача.

Список використаних джерел:

1. *Bitcoin Payments Global Market Report 2026 / The Business Research Company*. 2025. URL: <https://surl.li/pyonyl>
2. *The 2025 Global Crypto Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption / Chainalysis*. 2024. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/>
3. *Prospects for the implementation of the digital currency of the National Bank of Ukraine in the context of global digitalisation / V. Lavruk, V. Havryliuk, O. Burlakov et al. // Economics of Development*. 2025. Vol. 24, No. 2. P. 41–53. DOI: <https://doi.org/10.63341/econ/2.2025.41>.
4. *Retailers Should Embrace the Growing Consumer Demand for Crypto / Total Retail*. 2024. URL: <https://surl.li/osxdqo>
5. *Spytska L. Prospects for the legalization of cryptocurrency in Ukraine, based on the experience of other countries // Social and Legal Studios*. 2023. Vol. 6, No. 4. P. 226–232. DOI: <https://doi.org/10.32518/sals4.2023.226>.
6. *Ullah S. Intention to Use Cryptocurrencies for Business Transactions: The Case of North Carolina // Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, No. 2. Art. 58. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18020058>.
7. *Zarifis A., Fu S. The second extended model of consumer trust in cryptocurrency payments, CRYPTOTRUST 2 // Frontiers in Blockchain*. 2024. Vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2024.1220031>.

Кальчик В.В.,

здобувач вищої освіти,

Ющишина Л.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки збутова діяльність підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Саме ефективно організована збутова діяльність дозволяє підприємству довести продукцію або послуги до кінцевого споживача, задовольнити його потреби та отримати прибуток. У зв'язку з цим питання формування, організації та оцінювання ефективності збутової діяльності набувають особливої актуальності.

Збутова діяльність підприємства є складною багатогранною категорією, яка охоплює процеси організації руху товарів від виробника до споживача, включаючи транспортування, складування, формування каналів розподілу та стимулювання попиту [1]. Вона є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства та тісно пов'язана з такими елементами комплексу маркетингу, як товар, ціна, розподіл і просування.

Аналіз наукових підходів свідчить про відсутність єдиного трактування поняття «збут». Частина дослідників розглядає його у вузькому значенні як процес реалізації продукції, інші – у широкому, включаючи всі післявиробничі операції. Найбільш обґрунтованим є системний підхід, відповідно до якого збут розглядається як підсистема діяльності підприємства, що об'єднує виробничі, логістичні та комерційні процеси [4].

Важливо розмежовувати поняття «збут», «розподіл» та «реалізація». Розподіл є ширшою економічною категорією, що відображає процес переміщення матеріальних благ у системі суспільного відтворення. Реалізація є завершальним етапом збуту, пов'язаним безпосередньо з продажем продукції [2]. Водночас збутова діяльність охоплює весь комплекс операцій від моменту завершення виробництва до передачі товару споживачеві.

Збутова діяльність виконує низку важливих функцій, серед яких організація ефективної збутової мережі, формування каналів збуту, управління товарними запасами, обробка замовлень та забезпечення логістичних процесів. Важливим аспектом є також організація транспортування, складування продукції та підтримка належного рівня сервісного обслуговування споживачів.

Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність інтеграції збутової діяльності з логістичними процесами підприємства [5]. Це дозволяє оптимізувати витрати на транспортування і зберігання продукції, скоротити час доставки та підвищити рівень обслуговування клієнтів. Логістичний підхід до організації збуту забезпечує узгодженість матеріальних, інформаційних та фінансових потоків.

Важливим напрямом розвитку збутової діяльності є використання цифрових технологій та електронної комерції. Онлайн-канали збуту, CRM-системи, автоматизація обробки замовлень сприяють підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, розширенню ринків збуту та зростанню обсягів продажу. Це особливо актуально в умовах глобалізації та посилення конкуренції.

Крім того, збутова діяльність тісно пов'язана з маркетинговими дослідженнями, які дозволяють визначити потреби споживачів, їхні уподобання та поведінкові особливості. Отримана інформація є основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування асортименту, цінової політики та вибору каналів розподілу.

Суттєвим фактором ефективності збутової діяльності є налагодження довгострокових відносин із партнерами та споживачами. Формування лояльності клієнтів, розвиток дилерських і дистриб'юторських мереж, а також ефективна комунікаційна політика сприяють стабільності збуту та підвищенню конкурентних переваг підприємства [7].

Оцінювання ефективності збутової діяльності є важливим етапом управління підприємством. Ефективність визначається як співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів і характеризує ступінь досягнення поставлених цілей [3]. У контексті збутової діяльності ефект проявляється у збільшенні обсягів реалізації, прибутку, розширенні ринків збуту та підвищенні рівня задоволеності споживачів.

Комплексна оцінка ефективності збутової діяльності передбачає аналіз усіх елементів маркетингового комплексу: товарної, цінової, комунікаційної політики та політики розподілу [2]. Важливу роль відіграють маркетингові дослідження, які забезпечують підприємство необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, ефективність збутової діяльності формується під впливом багатьох чинників і визначається результативністю взаємодії всіх складових системи управління підприємством.

Отже, збутова діяльність підприємства є важливою складовою його господарської діяльності, яка забезпечує доведення продукції до кінцевого споживача та формування фінансових результатів. Вона має комплексний характер і включає організаційні, логістичні та маркетингові аспекти [6].

Встановлено, що поняття «збут» є ширшим за «реалізацію» та тісно пов'язане з категорією «розподіл», що потребує чіткого їх розмежування у практичній діяльності підприємства.

Доведено, що ефективність збутової діяльності визначається через систему показників, які відображають як прямі результати діяльності, так і непрямі фактори впливу. Комплексний підхід до оцінювання ефективності дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток підприємства.

У перспективі подальших досліджень доцільним є розроблення інтегральних показників оцінювання ефективності збутової діяльності з урахуванням сучасних умов цифровізації та розвитку логістичних систем.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л. В. *Управління збутовою політикою: навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Крикавський Є. В. *Маркетингова політика розподілу: навч. посіб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
3. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* К.: КНЕУ 2006. 152с.
4. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. *Стратегічне управління: навч. посіб.* К.: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
5. Проволоцька О. М. *Управління збутом промислової продукції в комплексі маркетингу: автореф. дис.... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. М. Проволоцька.* К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 20 с.
6. Чухрай Н. І. *Логістичне обслуговування: підруч.* Львів: Львівська політехніка, 2006. 292 с.
7. Шериньова З.Є. *Стратегічне управління: навч. посіб.* К.: КНЕУ, 1999. 384 с

Капінос Г. І.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування,*

Ларіонова К. Л.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький національний університет*

ЦИРКУЛЯРНА ЕКОНОМІКА ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобальних екологічних викликів та дефіциту природних ресурсів традиційна лінійна модель «видобути – виробити – викинути» демонструє неспроможність забезпечити збалансований розвиток. Зростання промислових відходів, виснаження сировинної бази та кліматичні зміни зумовлюють трансформацію виробничих систем, і саме тому циркулярна економіка набуває дедалі більшого значення як на рівні підприємств, так і в контексті національних і глобальних стратегій сталого розвитку.

Актуальність обумовлена тим, що Україна, відновлюючи промисловий потенціал, потребує системного підходу до впровадження принципів циркулярності. Виробничі підприємства є основою матеріального виробництва і водночас найбільшими споживачами ресурсів та генераторами відходів, що визначає їх провідну роль у переході до сталої моделі. Метою дослідження є обґрунтування циркулярної економіки як стратегічної основи сталого розвитку виробничих підприємств та розробка пропозицій щодо її поширення в Україні.

Концептуальним підґрунтям слугує доповідь Ellen MacArthur Foundation «Towards the Circular Economy» (2013), де циркулярна економіка визначається як відновлювальна та регенеративна система, що зберігає цінність продуктів і матеріалів якнайдовше та мінімізує відходи [1]. Концепція спирається на три принципи: збереження природного капіталу через управління відновлюваними ресурсами; оптимізація ресурсовіддачі за рахунок тривалого обертання продуктів і матеріалів у технічних і біологічних циклах; мінімізація зовнішніх ефектів через відмову від невідновлюваних ресурсів та небезпечних речовин. Мельник Л. Г. із співавторами розглядають циркулярну економіку як системну трансформацію виробничих відносин, технологічного укладу та інституційного середовища [2]. На рівні ЄС регуляторним орієнтиром є «Circular Economy Action Plan» (2020), що встановлює обов'язкові вимоги до екодизайну, повторного використання матеріалів та скорочення відходів для промислових підприємств [3].

Циркулярність не зводиться до рециклінгу, який є лише одним із численних інструментів і, до того ж, найменш ефективним з точки зору збереження вартості матеріалів. Potting et al. (2017) запропонували ієрархію «9R», що охоплює дев'ять рівнів стратегій – від відмови від надлишкового споживання (Refuse) і переосмислення продуктів (Rethink) до рециклінгу (Recycle) та відновлення енергії (Recover) – і доводить, що найвищу цінність матеріалів зберігають стратегії верхніх рівнів ієрархії [4]. Для виробничих підприємств найбільш значущими є три напрями. Перший – промисловий симбіоз: побічні продукти й відходи одного учасника використовуються як сировина іншим; класичний приклад – кластер Калундборг (Данія), що функціонує з 1970-х років і дозволив суттєво скоротити споживання ресурсів [1]. Другий – «зелене» проектування (eco-design): за оцінками Єврокомісії, дизайнерські рішення визначають до 80% екологічного впливу продукту протягом усього його життєвого циклу [3]. Третій – сервісні бізнес-моделі (Product-as-a-Service), за яких підприємство залишається власником продукту; така модель мотивує виробника проектувати довговічні та ремонтпридатні вироби, оскільки прибуток залежить від тривалості їх експлуатації.

Економічний потенціал переходу до циркулярної моделі є значним і добре задокументованим. За розрахунками Ellen MacArthur Foundation та McKinsey Center for Business and Environment (2015), циркулярна економіка здатна генерувати до 1,8 трлн євро щорічних сукупних вигід для Європи до 2030 року завдяки зниженню ресурсних витрат, скороченню зовнішніх ефектів та новим економічним можливостям [5]. Для окремих підприємств це конкретизується у зниженні собівартості через скорочення матеріаломісткості, зменшенні витрат на утилізацію відходів і появі нових джерел доходу від вторинних матеріалів. Водночас впровадження циркулярних принципів стикається зі системними бар'єрами: технологічними (відсутність ефективних технологій сепарації складних матеріалів), економічними (низька вартість первинної сировини знижує рентабельність рішень), інституційними (недосконале законодавство у сфері відходів та слабкість механізмів розширеної відповідальності виробника) і поведінковими (інертність менеджменту та схильність до короткострокового планування), які нерідко є більш визначальними, ніж технічні обмеження.

З огляду на зазначені виклики, практична імплементація циркулярних принципів на вітчизняних підприємствах потребує наукового супроводу в чотирьох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, необхідно розробити уніфіковану методику вимірювання рівня циркулярності на основі кількісних індикаторів – частки вторинної сировини у виробничому процесі, коефіцієнта замкненості матеріальних потоків, питомого обсягу відходів на одиницю продукції та вуглецевого сліду. Методику доцільно узгодити з міжнародними

стандартами ESG-звітності (GRI 306 «Відходи» та ISO 14044 «Оцінка життєвого циклу»), що дозволить залучати «зелені» облігації та відповідати вимогам сталого фінансування. По-друге, слід обґрунтувати та апробувати модель регіональних індустріальних парків із циркулярною архітектурою, де підприємства різних галузей об'єднані потоками матеріалів, енергії та побічних продуктів. Координацію таких симбіотичних мереж доцільно здійснювати через цифрові платформи обміну ресурсами – «промислові біржі відходів», аналогічні «Resourcify» (Німеччина) чи «Rubicon» (США). По-третє, необхідно сформувати регуляторно-стимулюючий механізм: на макрорівні – диференційоване екологічне оподаткування первинної сировини та субсидування витрат на циркулярну переорієнтацію виробництва; на мезорівні – регіональні «дорожні карти» циркулярності із цільовими показниками й відповідальними інституціями; на мікрорівні – законодавче закріплення принципу розширеної відповідальності виробника (EPR) для ключових галузей. По-четверте, реалізація циркулярних стратегій неможлива без відповідних компетенцій менеджменту, що зумовлює необхідність розробки модульних програм підвищення кваліфікації та інтеграції дисциплін циркулярної економіки в університетські програми підготовки фахівців з менеджменту, економіки підприємства та інженерних спеціальностей.

Циркулярна економіка є екологічно та економічно обґрунтованою стратегією розвитку виробничих підприємств, послідовне впровадження якої становить ключову передумову сталого розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Ellen MacArthur Foundation. *Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. – Isle of Wight: Ellen MacArthur Foundation, 2013. – 96 p. – URL: <https://surl.lu/wxyrvb>
2. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б., Бурлакова І. М. *Циркулярна економіка: ресурсний підхід: навч. посіб.* – Суми: Університетська книга, 2018. – 284 с.
3. European Commission. *A New Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe*. COM(2020) 98 final. – Brussels: European Commission, 2020. – 28 p. – URL: <https://surl.li/sqpawm>
4. Potting J., Hekkert M., Worrell E., Hanemaaijer A. *Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain*. PBL Publication No. 2544. – The Hague: PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, 2017. – 46 p. – URL: <https://surl.lt/zsdhcy>
5. Ellen MacArthur Foundation, McKinsey Center for Business and Environment. *Growth Within: A Circular Economy Vision for a Competitive Europe*. – Isle of Wight: Ellen MacArthur Foundation, 2015. – 100 p. – URL: <https://surl.li/yklnib>

*Кашуба І. В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Могилова М. М.,
доктор економічних наук, професор кафедри
менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОР ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку зростає значення впровадження принципів сталого розвитку в діяльність підприємств, особливо агробізнесу, який є важливим для продовольчої безпеки та економіки України. В цьому контексті актуальності набуває сталий маркетинг, оскільки підвищена увага споживачів до екологічності та соціальної відповідальності відкриває нові можливості для аграрних підприємств.

Сталий маркетинг – це комплексна система маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою діяльності підприємства [1]. Саме поєднання цих трьох складових формує основу для довгострокового розвитку бізнес-структур.

Принципи сталого маркетингу базуються на основі збалансованості екологічної, економічної та соціальної складової [2]. Екологічний принцип спрямований на зменшення негативного впливу виробництва на довкілля, зокрема на ґрунти і водні ресурси від сільськогосподарської діяльності. Водночас, економічний передбачає забезпечення стабільного розвитку й довгострокової економічної цінності підприємства, враховуючи ризиковість агробізнесу під впливом природно-кліматичних умов.

Соціальний принцип пов'язаний із відповідальністю бізнесу перед суспільством, в першу чергу перед сільськими територіальними громадами в частині розвитку їх соціальної інфраструктури, сприяння повній та продуктивній зайнятості населення, формування бюджету громад (рис. 1).

У результаті впровадження сталого маркетингу підприємства отримують довгострокові конкурентні переваги, що проявляються у зміцненні ринкових позицій, розширенні клієнтської бази та підвищенні фінансових результатів.



Рис. 1. Принципи сталого маркетингу в агросфері

Для аграрного бізнесу України ці переваги мають особливе значення. Використання екологічних технологій виробництва, розвиток органічного землеробства та прозорість інформації про походження продукції сприяють підвищенню конкурентоспроможності сільгоспвиробників на внутрішньому і міжнародному ринках.

Зокрема, зростання попиту на органічну продукцію стимулює аграрні компанії впроваджувати сталі маркетингові стратегії, що дозволяє їм займати більш вигідні позиції на глобальному продовольчому ринку.

Однією з головних передумов розвитку сталого маркетингу є зростання попиту на органічну і екологічно безпечну продукцію. Україна стабільно входить до п'ятірки найбільших постачальників органічної продукції до ЄС. До прикладу, у 2024 році обсяг експорту органічної агропродукції з України становив 243 тис. тонн на суму 141 млн дол. США, що підтверджує високий попит на екологічну продукцію на міжнародних ринках. У загальній вартості експорту агропродукції України частка органічної складає 0,58%.

Крім того, площа сертифікованих органічних сільськогосподарських земель в Україні становить приблизно 350 тис. га, що відповідає 1,2 % загальної площі сільськогосподарських угідь країни [3].

Подальше зростання попиту на органічну продукцію пов'язане зі зміною споживчих тенденцій на міжнародних ринках. За даними Європейської комісії, споживання органічних продуктів у країнах ЄС щорічно зростає в середньому на 7-10%, що стимулює попит на екологічну аграрну продукцію з України [4].

Національні виробники є важливими постачальниками органічного зерна і олійних культур, зокрема кукурудзи, пшениці, сої та соняшнику. Більше 80 % органічного експорту становить саме сировина, однак поступово зростає частка продукції з вищою доданою вартістю, зокрема органічних ягід, меду і продуктів переробки. Це свідчить про поступовий акцент на сталому маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств аграрного сектору.

Розвиток органічного виробництва також позитивно впливає на економічну ефективність агробізнесу. Органічна продукція реалізується за вищими на 20-40 % цінами, що забезпечує більшу маржинальність виробництва. В доповнення до цього екологічно орієнтовані технології сприяють раціональному використанню ресурсів і зменшенню витрат у довгостроковій перспективі.

Досвід українських сільськогосподарських підприємств підтверджує ефективність впровадження принципів сталого розвитку. Так, агрохолдинг «Kernel» реалізує програми сталого землеробства й збереження родючості ґрунтів. «МХП» впроваджує біоенергетичні технології та виробництво біогазу з відходів птахівництва, що дозволяє підвищити енергоефективність виробництва. «Астарта-Київ» використовує принципи циркулярної економіки, переробляючи побічні продукти агровиробництва у біоенергію та органічні добрива. Такі практики сприяють підвищенню інноваційності підприємств, зміцненню їх ринкових позицій і довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, сталий маркетинг є важливим чинником довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу України. Поєднання екологічних, соціальних та економічних принципів дозволяє аграрним підприємствам посилювати свої позиції на внутрішньому й міжнародному ринках, забезпечуючи стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. *Середа Н.М. Концепція сталого маркетингу у системі стратегічного управління бізнесом. Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів. 2025. С. 262-264.*
2. *Костя С., Солнцев С. Сталий маркетинг як інструмент досягнення цілей сталого розвитку в бізнесі. Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства. 2025. С. 498-499. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186>.*
3. *Ukraine consistently ranks in the top 5 organic product suppliers to the EU. AgroNews.ua. 2025. URL: <https://surl.li/jvwtwv>*
4. *Sustainability and organic farming data. European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/sustainability-and-organic-farming_en.*

Квасній Л.Г.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри математики та економіки,*

Пиляк В.Б.,

здобувач вищої освіти,

Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Гудзь О.Є. зауважує, що «існування ризиків як невід'ємної частини інноваційної діяльності зумовлює необхідність розробки конкретних методів і прийомів їх виявлення при прийнятті й реалізації управлінських рішень» [1].

Науковці наголошують, що «Військові дії, зміни в законодавстві, демографічні трансформації та інші фактори стали невід'ємною частиною діяльності підприємств, що вимагає належної уваги, ефективного управління, зменшення негативного впливу та постійного моніторингу» [2].

Управління ризиками інноваційної діяльності підприємства в умовах воєнних викликів набуває особливої складності та стратегічного значення. Воєнне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, дестабілізацією ринків, порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможності споживачів і підвищеними загрозами для інфраструктури. У таких умовах інноваційна діяльність, з одного боку, стає джерелом адаптації та виживання підприємства, а з іншого - супроводжується значно більшими ризиками, що потребують системного управління.

Особливістю ризик-менеджменту в інноваційній сфері є поєднання традиційних підприємницьких ризиків (фінансових, ринкових, технологічних) із специфічними воєнними загрозами, такими як фізичне знищення активів, перебої в енергопостачанні, кіберзагрози та кадрові втрати внаслідок міграції чи мобілізації. Це вимагає від підприємств впровадження адаптивних підходів до управління ризиками, зокрема використання сценарного планування, стрес-тестування та формування резервних стратегій розвитку.

Важливим напрямом є диверсифікація інноваційного портфеля та джерел фінансування. Підприємства змушені орієнтуватися на коротші інноваційні цикли, впроваджувати менш капіталомісткі проекти та активніше залучати грантове фінансування, міжнародну технічну допомогу й партнерські програми. Такий підхід дозволяє знизити рівень фінансового ризику та забезпечити безперервність інноваційної діяльності навіть в умовах обмежених ресурсів.

Суттєвого значення набуває цифровізація процесів управління ризиками. Використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних і хмарних

технологій сприяє оперативному моніторингу загроз, швидкому прийняттю управлінських рішень та підвищенню стійкості бізнес-процесів. Крім того, розвиток кібербезпеки стає обов'язковим елементом інноваційної діяльності, оскільки зростає кількість атак на інформаційні системи підприємств.

Окрему увагу слід приділити людському фактору як ключовому елементу управління ризиками. Саме персонал виступає носієм знань, компетенцій та управлінських рішень, від яких безпосередньо залежить ефективність реагування підприємства на внутрішні та зовнішні загрози [3]. В умовах воєнних викликів значно зростає роль психологічної стійкості працівників, їхньої здатності діяти в умовах невизначеності, стресу та постійних змін.

У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати системні заходи, спрямовані на підтримку персоналу, зокрема програми психологічної допомоги, розвиток емоційного інтелекту, навчання антикризовому управлінню та підвищення рівня цифрових компетенцій. Важливим є також формування культури відкритої комунікації, що сприяє своєчасному виявленню ризиків, обміну інформацією та колективному прийняттю рішень.

Крім того, ефективне управління людськими ресурсами передбачає гнучкі підходи до організації праці, включаючи дистанційні формати роботи, адаптивні графіки та перерозподіл функціональних обов'язків залежно від ситуації. Це дозволяє зберегти працездатність колективу навіть в умовах кадрових втрат або релокації підприємства.

Таким чином, людський фактор виступає не лише джерелом потенційних ризиків, але й важливим ресурсом їх мінімізації. Інвестування у розвиток персоналу, підтримку його стійкості та формування відповідної організаційної культури забезпечує підвищення адаптивності підприємства та ефективності його інноваційної діяльності в умовах воєнних викликів.

Формування гнучкої організаційної культури, підтримка психологічної стійкості працівників, розвиток навичок антикризового управління та здатності до швидкої адаптації є необхідними умовами ефективної реалізації інновацій в умовах воєнних викликів.

Таким чином, управління ризиками інноваційної діяльності підприємства в умовах війни потребує комплексного, гнучкого та проактивного підходу. «Нові зовнішні умови вимагають кардинально трансформованих підходів до управління» [4, с. 129]. Поєднання стратегічного планування, цифрових інструментів, диверсифікації ресурсів і розвитку людського потенціалу дозволить підприємствам не лише мінімізувати ризики, але й використовувати інновації як інструмент підвищення стійкості та відновлення економічної діяльності. Такий комплексний підхід сприяє формуванню гнучкої системи

управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність бізнес-процесів.

Нині метою управління ризиками є визначення найбільш ефективних способів реагування на загрози, що виникають у процесі інноваційної діяльності, а також зниження їхнього негативного впливу на функціонування підприємства. Оскільки ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, сучасний менеджмент має бути спрямований на пошук дієвих механізмів його обмеження, оптимізації або навіть використання як джерела додаткових можливостей.

Це зумовлює необхідність для керівників підприємств володіти не лише теоретичними знаннями щодо природи ризиків, але й практичними навичками застосування різних методів і інструментів управління ними. У такому контексті дослідження проблематики ризик-менеджменту набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління ризиками здатне забезпечити підприємству конкурентні переваги та створити передумови для його стабільного розвитку навіть в умовах невизначеності та нестабільності.

Водночас інтеграція інновацій в систему управління ризиками відкриває нові можливості для розвитку підприємства, зокрема підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації витрат та розширення ринків збуту. У довгостроковій перспективі це створює передумови для сталого функціонування підприємств навіть у кризових умовах, а також формує основу для їх активної участі у процесах післявоєнного відновлення економіки.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О.Є. Управління інноваційними ризиками підприємств ТК. URL: https://dut.edu.ua/uploads/p_1010_27749666.pdf
2. Гарькава В.Ф., Славкова О. П., Волотовська Т.П. Управління ризиками в умовах нестабільності: виклики для менеджменту в Україні. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/8>
3. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. *Risk management of industrial enterprises: theory and methodology: monograph*. Kharkiv: Publishing House I. Ivanchenka, 2020. С. 1–48.
4. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98–103. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.6.98>

*Кирієнко О. О.,
здобувач вищої освіти,
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського*

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТВЕРДИМИ ПОБУТОВИМИ ВІДХОДАМИ

Не зважаючи на тяготи російсько-української війни, які спікали українське суспільство, ми маємо сили для подальшого демократичного розвитку, в основу якого покладені принципи сталого економічного розвитку.

Сталий розвиток передбачає формування відносин людського суспільства із довкіллям на засадах максимальної ощадливості та збереження, коли теперішнє споживання природних ресурсів не має позбавляти такої можливості наших нащадків. Це надзвичайно актуалізує проблему управління твердими побутовими відходами (ТПВ).

Проблематика управління ТПВ завжди привертала увагу фахівців з публічного (державного) управління, економістів, менеджерів, проте, сучасний стан вирішення проблем управління ТПВ свідчить про те, що ефективного механізму в Україні досі не сформовано.

Аналіз Закону України «Про управління відходами» дозволив визначити, що побутові відходи, за самою назвою, утворюються в побуті, тобто не є відходами промисловості чи сільського господарства, або інших секторів економіки країни. Зазвичай, в сміття викидаються побутові відходи саме у твердому агрегованому стані, тому поширеним є використання терміну «тверді побутові відходи» - ТПВ.

Уперше в Законі зазначено, що, джерелом створення ТПВ є домогосподарство [1]. Зазвичай, цей термін використовувався переважно в законодавстві щодо перепису населення та зустрічається у Стратегії подолання бідності. В управлінській та економічній науці робиться акцент на тому, що домогосподарство є економічною одиницею, яка складається із довільної кількості осіб, що мають спільний побут і бюджет, і є постачальником ресурсів (праці та капіталу) на ринок (макроекономічний підхід). Також акцентується, що в економіці будь-якої країни домогосподарство забезпечує попит на товари та послуги. При цьому факт того, що саме домогосподарство є джерелом створення ТПВ абсолютно проігнорований. Таким чином, ці підходи базуються на засадах економіки лінійного, а не циркуляційного типу.

До складу ТПВ відносяться органічні відходи (біовідходи), папір та картон, пластик, скло, текстиль та деревина, метал, пакування комплексного складу, відпрацьоване електричне та електронне обладнання, батареї та акумулятори,

інші небезпечні відходи, що утворюються в побуті. Також до ТПВ відносять великогабаритні (за виключенням виведених із експлуатації транспортних засобів) та ремонтні відходи та інші відходи, якщо вони утворилися саме в результаті побутової діяльності людини [1].

За оцінками фахівців, однією людиною в Україні зараз генерується 300-400 кг ТПВ відходів за рік, що в цілому складає 10 млн. тон ТПВ на рік або 50 млн. м³ ТПВ [2]. ТПВ створюють чимало проблем, потребують просторових ресурсів для їх розміщення і вимагають рішучих дій природоохоронного характеру з боку держави на вищому рівні та місцевих органів влади в країні на регіональному рівні. Адже продовження тенденцій, які склалися на теперішній час, позбавляють українців комфортного навколишнього середовища і можливості жити в сприятливих природних умовах тепер і в майбутньому.

І водночас, ТПВ – це значне не опановане джерело найнеобхідніших для розвитку економіки країни ресурсів. Станом на 2020 рік в Україні вже було накопичено 12 млрд. тон відходів на полігонах, які займали 9 тис. га. Разом із 175 млн. м³ відходів промислового виробництва, ТПВ складають колосальний ресурсний потенціал для застосування технологій рециклінгу, тобто вторинної переробки відходів у корисні продукти [2].

В той же час, теоретичні підходи до управління ТПВ зосереджені в межах наукових праць з питань природоохоронної діяльності, де вже піднімаються питання функціонування циркулярної економіки тоді як в усіх інших секторах наукової думки, вона все ще базується на засадах лінійного розвитку.

Таким чином, теоретичні засади публічного управління мають бути трансформовані із врахуванням переходу економіки України на засади циркуляційного розвитку. Що дозволить їх не лише наблизити до реалій сучасності, а й зробити більш адекватними в сенсі моделювання стану та розвитку економічних процесів у суспільстві для підвищення ефективності управління ними.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про управління відходами». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2023, № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>
2. Колодійчук І. А. Формування територіально збалансованих систем управління відходами: регіональний вимір : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», 2020. 524 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20200003.pdf>

*Климова В. М.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Кушнір Т.М.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка,*

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах глобальної нестабільності, загострення конкуренції та зростання соціальних і екологічних вимог до бізнесу питання стратегічного маркетингу у системі сталого розвитку набуває особливої актуальності. Сучасна концепція сталого розвитку бізнесу ґрунтується на моделі триєдиного підсумку, запропонованій англійським науковцем Дж. Елкінгтоном у 1994 році, де успіх підприємства вимірюється не тільки економічними показниками, а й соціальними та екологічними результатами його діяльності. «Компанії, які інтегрують принципи сталості у свої бізнес-стратегії, демонструють стійкіші фінансові результати в довгостроковій перспективі» [1, с. 112].

В цих умовах основною функцією взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і основним механізмом, через який стратегія сталості транслюється у ринкову поведінку компанії виступає маркетинг. Маркетинг у системі сталого розвитку трансформується від традиційної концепції задоволення потреб до концепції відповідального маркетингу, або маркетингу сталого розвитку. Ф. Котлер, К. Картаджайя та А. Сетіаван акцентують увагу на тому, що «в епоху постцифрової трансформації маркетинг повинен гармонізувати технологічний прогрес із людськими цінностями та соціальною відповідальністю» [2, с. 34]. Це формує новий запит до маркетингових стратегій, які мають відображати не лише цільові ринкові позиції, а й вклад компанії у вирішення глобальних проблем.

У цьому контексті особливого значення набуває стратегічний маркетинг, як концепція, що поєднує принципи маркетингової орієнтації із стратегічним мисленням і довгостроковим плануванням.

Поняття «стратегічний маркетинг» охоплює довгострокові рішення компанії щодо вибору цільових ринків, формування конкурентних переваг, диференціації пропозиції та побудови стійких відносин із споживачами. Провідний дослідник у цій сфері Жан-Жак Ламбен зазначає: «Стратегічний маркетинг – це орієнтований на ринок процес розробки прибуткової стратегії фірми з урахуванням її конкурентного середовища та цілей зростання» [2, с. 47]. Згідно з цим стратегічний маркетинг і сталий розвиток бізнесу стають взаємопов'язаними концепціями, що визначають конкурентоспроможність сучасних підприємств в умовах глобалізації та зростаючих вимог суспільства до

відповідальної господарської діяльності. Сталий розвиток бізнесу передбачає досягнення довгострокових економічних цілей без шкоди для екологічного середовища та соціального добробуту, тоді як стратегічний маркетинг виступає засобом забезпечення відповідності пропозиції реальним потребам ринку з урахуванням майбутніх тенденцій. Інтеграція цих двох концепцій формує новий управлінський підхід, у рамках якого прибутковість і відповідальність розглядаються як взаємодоповнюючі складові ефективної бізнес-моделі.

Роль маркетингової стратегії у забезпеченні сталого розвитку проявляється передусім через аналіз зовнішнього середовища та адаптацію до довгострокових мега-трендів, до яких належать кліматичні зміни, посилення екологічного регулювання, демографічні зрушення, цифрова трансформація економіки, зміна споживчих цінностей на користь свідомого споживання, зростання ролі нематеріальних активів і репутації у формуванні ринкової вартості компаній. Підприємства, які інтегрують ці тренди у маркетингову стратегію, отримують значні конкурентні переваги. Прикладом є еволюція в автомобільній галузі, де виробники, що раніше за інших почали позиціонувати себе як екологічно відповідальні бренди, здобули стійке лідерство на ринку електромобілів.

Одним із головних операційних втілень стратегічного маркетингу в сталому розвитку є концепція зеленого маркетингу, яка передбачає розробку, просування та збут продуктів і послуг, які мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу.

К. Прайд і О. Феррелл визначають зелений маркетинг, як «стратегічний процес розробки, просування та розподілу продуктів, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище і задовольняють екологічно свідомих споживачів» [4, с. 78]. Діяльність ІКЕА, Unilever, Patagonia показує, що інтеграція зеленого маркетингу у бізнес-стратегію не лише покращує репутацію бренду, а й відчутно збільшує ринкову частку та лояльність споживачів.

Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетингову стратегію охоплює продукт, ціну, розподіл і просування. На рівні продукту це означає застосування принципів екодизайну, використання перероблених або відновлювальних матеріалів, подовження терміну служби виробів, розробку моделей, орієнтованих на ремонт і повторне використання замість утилізації. На рівні ціноутворення – врахування повних витрат, включаючи зовнішні екологічні та соціальні ефекти, що відображає концепцію справедливої ціни. Стратегія розподілу у контексті сталості передбачає скорочення логістичного сліду, підтримку локальних ланцюгів постачання, розвиток цифрових каналів. Комунікаційна стратегія має відображати реальні досягнення у сфері сталості, підкріплені верифікованими даними та незалежними сертифікаціями.

Цифровізація відкриває нові можливості для поєднання стратегічного маркетингу і сталого розвитку. Великі дані, ШІ та аналітика допомагають точніше прогнозувати попит, оптимізувати запаси, скорочувати надлишкове виробництво. Персоналізація маркетингових комунікацій на основі даних сприяє підвищенню їх релевантності та зниженню витрат на охоплення нецільової аудиторії. Платформи електронної комерції та цифрові екосистеми створюють нові моделі споживання, що відповідають принципам циркулярної економіки.

Соціальний вимір стратегічного маркетингу у сталому розвитку реалізується через концепцію маркетингу, орієнтованого на суспільне благо. Це передбачає, що підприємство при формуванні своєї пропозиції враховує не лише індивідуальні потреби споживача, а й ширші суспільні інтереси, включаючи здоров'я населення, соціальну рівність, доступність та культурну ідентичність.

Впровадження концепції стратегічного сталого маркетингу вимагає системної трансформації управлінських процесів підприємства, переорієнтацію їх з короткострокового на довгостроковий горизонт планування та формування культури сталості, за якої принципи відповідального ведення бізнесу стають частиною корпоративної ДНК, а не декларативними зобов'язаннями.

Вимірювання ефективності стратегічного маркетингу в контексті сталого розвитку потребує збільшення системи показників, що виходять за межі традиційних фінансових метрик. Постає необхідність відстеження індикаторів екологічного впливу, соціального ефекту та рівня залученості стейкхолдерів.

Як висновок, можна констатувати, що стратегічний маркетинг і сталий розвиток бізнесу утворюють нерозривну єдність у сучасній управлінській парадигмі. Підприємства, що розглядають сталість виключно як додаткове навантаження або регуляторний тягар, втрачають стратегічні можливості, які відкриваються для тих, хто інтегрує принципи відповідальної господарської діяльності у саму логіку своєї ринкової пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone, 1997. 402 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 224 p.
3. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. London: Palgrave Macmillan, 2000. 790 p.
4. Pride W. M., Ferrell O. C. *Marketing*. 19th ed. Mason: Cengage Learning, 2016. 784 p.

Клос С. В.,

здобувач вищої освіти,

Сербенівська А. Ю.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,

маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

КОЛАБОРАЦІЇ БРЕНДІВ І РИТЕЙЛЕРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ЦІННОСТІ ДЛЯ СПОЖИВАЧА

У сучасних умовах розвитку маркетингу та посилення конкуренції ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств стає створення доданої цінності для споживача. Традиційні підходи, що базуються на функціональних характеристиках продукту, поступово трансформуються у концепцію клієнтоорієнтованого маркетингу, в межах якої цінність формується як результат комплексного досвіду взаємодії. Споживач, обираючи товар чи послугу, орієнтується передусім на очікувану якість, яка часто асоціюється з брендом. Позитивний досвід використання формує лояльність і стимулює повторні покупки, тоді як невідповідність очікуванням може призвести до відмови від бренду. У цьому контексті бренд виступає не лише індикатором якості, а й джерелом сприйманої цінності, що впливає на рішення про купівлю навіть більше, ніж окремі характеристики продукту [1,2].

Важливо підкреслити, що взаємодія між виробником і ритейлером має двосторонній характер і суттєво впливає на формування споживчого сприйняття. З одного боку, бренд виробника визначає рівень довіри, очікування щодо якості та привабливості продукту, що безпосередньо впливає на ефективність його представленості в ритейлі. З іншого боку, саме ритейлер формує контекст взаємодії споживача з брендом через торговельне середовище, рівень сервісу, мерчандайзинг і комунікацію в точках контакту. Таким чином, досвід, отриманий у ритейлі, може як підсилювати позитивне сприйняття бренду, так і нівелювати його, що свідчить про взаємозалежність цих суб'єктів у процесі створення споживчої цінності. У цьому контексті колаборації брендів і ритейлерів виступають ефективним інструментом узгодження їхніх ціннісних пропозицій та формування цілісного клієнтського досвіду.

Водночас, за даними Асоціації ритейлерів України (RAU), за результатами щомісячного опитування 109 компаній, станом на грудень 2025 року в Україні функціонувало 24 549 торговельних точок у межах восьми ключових сегментів ритейлу, зокрема продовольчого і непродовольчого, аптечного, fashion, електроніки, мереж автозаправних комплексів, ювелірного сегменту та DIY-

мереж. Така масштабність і диверсифікованість ринку створює сприятливе середовище для розвитку колаборацій між брендами та ритейлерами, оскільки забезпечує широкий доступ до різних споживчих аудиторій і форматів взаємодії. Розгалужена мережа торговельних точок дозволяє брендам інтегруватися у клієнтський досвід через партнерські формати, зокрема ексклюзивні пропозиції, спільні маркетингові кампанії та омніканальні рішення. У таких умовах ритейл трансформується з каналу збуту у платформу співтворення цінності, де колаборації виступають ключовим інструментом формування унікального досвіду, підвищення лояльності споживачів та посилення конкурентних позицій як брендів, так і ритейлерів [3].

У межах дослідження уточнено сутність доданої цінності в контексті колаборацій, яку доцільно трактувати як сукупність функціональних, емоційних та соціальних вигод, що виникають у результаті інтегрованої взаємодії бренду, ритейлера та споживача. Запропоновано модель формування доданої цінності у колабораціях (рис. 1), яка включає три основні компоненти:

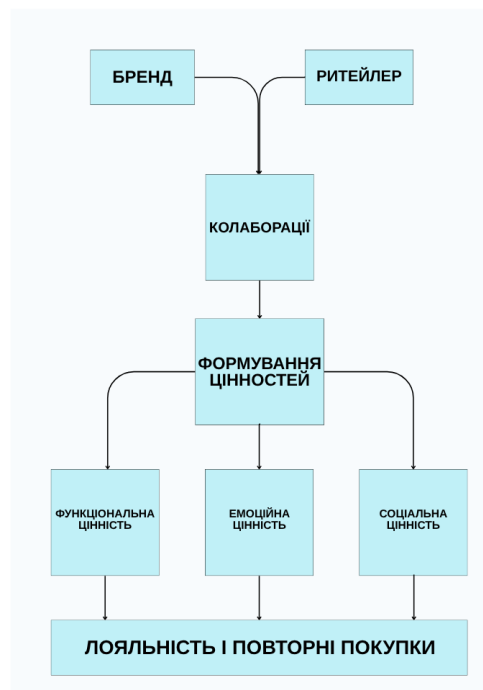


Рис. 1.1 Формування доданої цінності у колабораціях

Джерело: складено автором на основі [4].

- Функціональна цінність (ексклюзивні продукти, обмежені серії, покращена доступність, розширений асортимент, зручність придбання та додаткові сервіси);
- емоційно-досвідова цінність (івенти, персоналізація, інтерактивні формати взаємодії, створення унікального клієнтського досвіду та залучення споживача до взаємодії);

– соціальна цінність (формування спільнот, підтримка цінностей та ідентичності, залучення до культурних, соціальних або локальних ініціатив, посилення відчуття приналежності до бренду). [4].

Згідно з аналітичними матеріалами Kantar, сучасний ритейл функціонує в умовах постійних змін споживчої поведінки, де ключову роль відіграють зручність, швидкість та релевантність пропозиції. Споживачі дедалі частіше комбінують різні канали покупок, очікуючи безшовного досвіду взаємодії як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі. Водночас зростає значення емоційного зв'язку з брендом і ціннісних аспектів, зокрема підтримки локальних виробників та усвідомленого споживання. У таких умовах ритейлери та бренди змушені адаптувати свої стратегії, зокрема через розвиток партнерств і колаборацій, які дозволяють краще відповідати очікуванням споживачів та формувати додану цінність у процесі купівлі [5].

Отже, колаборації брендів і ритейлерів доцільно розглядати як стратегічний інструмент створення доданої цінності для споживача, що базується на інтеграції функціональних, емоційних і соціальних аспектів споживання. Використання такого підходу дозволяє підвищити рівень задоволеності та лояльності клієнтів, а також формує нові можливості для розвитку маркетингових стратегій у сучасних умовах цифровізації та трансформації ритейлу.

Список використаних джерел:

1. Lemon K. N., Verhoef P. C. *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96.
2. Магас Н. В., Лелик Л. І. Бренд як сучасна форма забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / за заг. ред. В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – С. 168–176.
3. Географія ритейлу за 2025 рік // Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/geografiia-ryteyilu-za-2025-rik/>
4. How to define your core brand values and why you should // Tuts+. URL: <https://surl.li/assomv>
5. Retail report: як українці обирають бренди // Kantar Україна. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/retail/retail-report>

*Клочківська Т.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник : Боднар О.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Світоустрій різко і стрімко змінився менш ніж за десятиліття. Прийшло чітке усвідомлення того, що напрацьовані роками сценарії, стереотипи та моделі в бізнесі і підприємстві віджили своє. Прописані шаблони часто стають недієвими в умовах цифрової трансформації, поступаються місцем штучному інтелекту, гнучким підходам та автоматизації. Світ перейшов від стабільності до стану постійної турбулентності, де головною валютою стала швидкість адаптації, а не обсяг накопичених активів.

До вже існуючих реалій додаються нові виклики, такі як воєнні дії. Що не лише привносить труднощів, а повністю переписує правила гри, особливо для українського бізнесу та підприємств.

Науковці Скок П. О. та Сотник Ю. П. акцентують, що в умовах воєнного стану ринкові умови та стратегії формування конкурентоспроможності підприємств зазнали суттєвих змін порівняно з передвоєнним періодом. Підкреслюють, що конкурентоспроможність є важливим компонентом ринкового впливу на економічну безпеку бізнесу. Та наводять аргументи на користь того, що дослідження явища конкурентоспроможності компаній визнається ключовим аспектом сучасної економічної науки [1].

Важливо відзначити, що велика увага в даний час приділяється питанням впливу війни на економіку та викликам, які виникають у веденні бізнесу в умовах воєнного стану. Тому пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств займає істотне місце в наукових працях. А ефективність механізмів підвищення конкурентоспроможності визнається ключовим аспектом у сучасних економічних дослідженнях [13].

Науковцями, які досліджували систему управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності розглянуто фактори конкурентоздатності на різних рівнях функціонування підприємства та визначено найголовніші складові впливу на конкурентне середовище: людський капітал, інформаційна стратегія, розвиток та впровадження цифрових технологій, а також обов'язкове бачення перспектив у майбутньому [14].

Науковці, які вивчали процеси осмислення та побудови стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств на більш ранніх етапах, теж надають особливу увагу питанням впливу війни на економіку та викликам, які виникають у бізнесі під час ведення дій в умовах воєнного стану. За їхніми дослідженнями - бізнес на територіях, зруйнованих війною, стикається з численними викликами, такими як пошкодження інфраструктури, порушення ланцюга поставок і необхідність переосмислення місця розташування, та зосереджуються на різних аспектах, зокрема таких як вплив збройних конфліктів на інвестиції, роль держави в підтримці бізнесу, інновації та диверсифікація як фактори збереження конкурентоспроможності [2-4].

Рівень конкурентних переваг компанії, досягнутий за певний проміжок часу, є показником ефективності роботи всіх структурних підрозділів організації, а також ступеня її адаптованості до внутрішніх і зовнішніх викликів. Стійка позиція на ринку можлива лише за умови переходу до стратегічного управління та формування обґрунтованої моделі конкуренції [15].

В класичному розумінні, конкурентоспроможність – це такий ринковий показник, який є динамічним і змінюється відповідно до різноманітних факторів. Виміри конкурентоспроможності можна представити трьома основними показниками: ефективність ринку, інноваційний потенціал і нематеріальні активи (рис. 1).

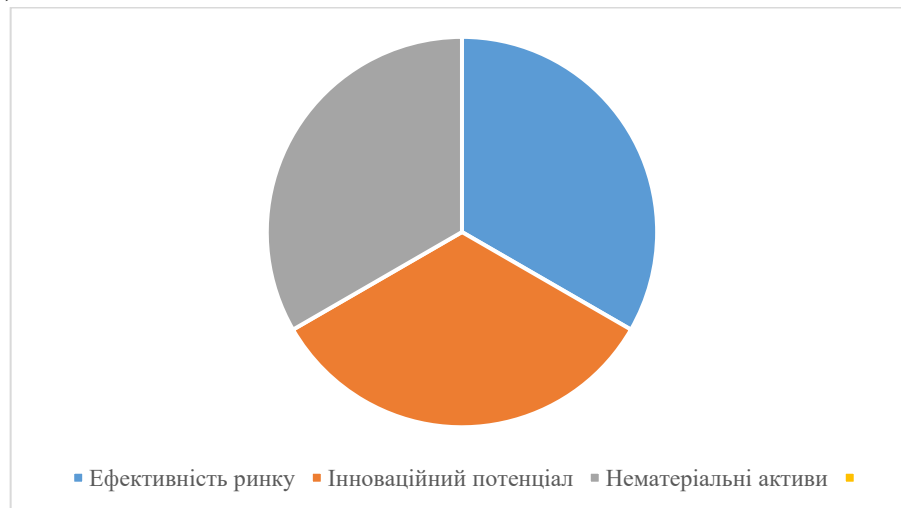


Рис.1. Виміри конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [5].

Методологія дослідження конкурентних позицій передбачає поєднання параметричного аналізу (цифрових метрик) та атрибутивного підходу (оцінки якісних властивостей). Кількісний підхід до оцінювання конкурентоспроможності дозволяє прогнозувати реальні можливості підприємства в майбутній діяльності. Методи оцінювання, які базуються на якісних підходах, формують основу для розробки конкурентних стратегій. Окрім

цього, існує ряд методів, які ґрунтуються на досвіді сучасних компаній і враховують не лише конкурентоспроможність продукції, а й потенціал організації загалом [1].

Авторами виділено основні можливі конкурентні стратегії, які підприємства можуть розглядати в умовах воєнного конфлікту: диверсифікація ринків і продуктів, гнучкість виробництва, підтримка господарської стійкості, технологічні інновації, збереження ключових талантів, зменшення витрат та оптимізація процесів, співпраця та альянси.

Серед стратегій конкурентної поведінки доцільно додатково виділити коопераційні, оскільки вітчизняні підприємства в умовах війни почали працювати із органами влади, конкурентами, громадами, військовими частинами, контрагентами для виготовлення надважливих товарів [6].

В умовах воєнного стану формування конкурентоздатності підприємства стає особливо важливим завданням, оскільки всі ринки, включно з ринками праці, ресурсів і капіталу, переживають процес трансформації.

Нині підприємства в Україні стикаються з рядом серйозних ризиків, які впливають на їх функціонування та конкурентоспроможність. До основних ризиків слід віднести такі [7–10].

Для формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах ринкової економіки необхідні: ретельний аналіз існуючих точок зору; критичне осмислення існуючих у світі підходів до конкурентоспроможності [11, с. 47].

Складність конкретизації поняття «конкурентоспроможність підприємства» виходить з його особливостей, виділених у сучасній економічній літературі різними вченими. Науковиця П'ятницька Г. Т. зазначає, що конкурентоспроможність як економічне явище має низку характерних рис. Зокрема, вона не є постійною або вродженою властивістю підприємства, а формується залежно від умов середовища. Її можна визначити й оцінити лише за наявності інших учасників ринку, тобто конкурентів. Водночас це відносна категорія, адже рівень конкурентоспроможності змінюється залежно від того, з ким саме здійснюється порівняння. Також вона перебуває під впливом конкурентоспроможності галузі та країни загалом, а ще визначається рівнем наявних конкурентних переваг і способами їх досягнення [12, с. 45].

Рівень конкурентоспроможності підприємства можна оцінювати за трьома ключовими складовими: ефективністю діяльності на ринку, інноваційним потенціалом, наявністю нематеріальних активів. Скок П. О. та Сотник Ю. П. наголошують на важливості активної адаптації бізнесу в умовах воєнного часу. Зокрема, компаніям важливо швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, освоювати нові ринки збуту, знаходити альтернативні джерела

постачання та інвестувати у впровадження інноваційних технологій. Саме такі дії відіграють ключову роль у збереженні та підвищенні їхньої конкурентоспроможності в умовах воєнного часу [1].

Отже, узагальнюючи викладене, у періоди нестабільності найбільш конкурентоздатними виявляються ті організації, які підтримують інвестиції в інноваційні технології, впроваджують інновації та проявляють найбільшу адаптивність. Сучасний світ вимагає не просто відмови від старого, а адаптації та синтезу досвіду з новими технологіями. Однак, треба відзначити, що певні класичні підходи зберігають актуальність, трансформуючись під нові реалії [16].

Список використаних джерел:

1. Скок П. О., Сотник Ю. П. Формування конкурентоспроможної стратегії підприємства у воєнний час. *Бізнес Інформ*. 2023. №11. С. 347–352.
2. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 1. С. 90–103. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve1201910>
3. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]*. Серія «Економіка». 2016. Вип. 263. Т. 275. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_275_263_18
4. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 11–15.
5. Battaglia M., Testa F., Bianchi L. et al. *Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. Sustainability*. 2014. Vol. 6. Iss.. 2. P. 872–893.
6. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 49–52.
7. Бочко О. Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 280–284.
8. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Підприємницькі ризики як можливість забезпечення конкурентоспроможності // *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи* :

матеріали Всеукраїнської науковопрактичної інтернет-конференції (м. Харків, 31 жовтня 2020 р.). Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. С. 451–453.

9. Андришин В. Конкурентоспроможність регіону в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-46>

10. Черевань І. В., Бородін Б. М. Перспективні зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи*. 2023. № 1. С. 190–199.

11. Балабанова Л.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2019. 256 с.

12. П'ятницька Г. Т. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 700 с

13. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В., Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики: науковий вісник Одеського національного економічного університету, збірник наукових праць. 2024. - №3-4, с.316-317

14. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2023. № 3 (67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf>.

15. Сахно І.В., Управління конкурентоспроможністю підприємства: Стратегічний аспект: *Інтелект XXI* № 3 '2020. Національна економіка. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.19>

16. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / [Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О. та ін.] – К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.

Козубська М.В.,
здобувач вищої освіти,
Козченко Я.В.,

старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження управління брендом на підприємстві обумовлена підвищенням значущості бренду як одного з провідних нематеріальних активів підприємства в умовах загострення конкурентної боротьби, перенасичення ринків і трансформації споживчих уподобань. У сучасному бізнес-середовищі споживач дедалі частіше робить вибір не лише на основі функціональних

характеристик товару чи його вартості, а й орієнтується на бренд як носія певних цінностей, показник якості та джерело довіри. У зв'язку з цим ефективно управління брендом стає вагомим чинником формування стійких конкурентних переваг, забезпечення довготривалого розвитку підприємства та підвищення його ринкової цінності.

Питання управління брендом набуває особливої важливості для українських підприємств, які здійснюють діяльність в умовах економічної нестабільності, інтенсивної конкуренції та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. За таких обставин виникає потреба не лише у створенні бренду, але й у впровадженні комплексного підходу до його управління, а також у проведенні обґрунтованої оцінки ефективності брендингових рішень.

У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників бренд розглядається як сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, як носій цінностей, інструмент диференціації, засіб комунікації та джерело конкурентних переваг.

Різниця в підходах до розуміння сутності бренду пояснюється як еволюцією маркетингової науки, так і зміною ролі бренду в практиці управління підприємствами. З метою систематизації наукових поглядів доцільно узагальнити найбільш поширені визначення поняття «бренд», запропоновані провідними науковцями, що подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «бренд»

Автор	Визначення поняття «бренд»
Кітченко О.М.	«...правова категорія, яка являє собою складний засіб індивідуалізації учасників цивільного обороту, товарів та послуг, що складається з об'єктів права інтелектуальної власності, представлених у візуальній, звуковій, ароматній, тактильній та смаковій формах, які у своїй сукупності та взаємодії створюють образ виробника чи його товарів або послуг у свідомості споживача, ефект відомості товарів або послуг, що ним позначені та безпосередньо впливають на рівень споживання товару» [5].
Зубко Д. О.	«...це маркетинговий інструмент підприємства, який одночасно є цінним фінансовим активом, оскільки спонукає споживачів здійснювати купівлі, під впливом цілеспрямовано сформованого у них сильного асоціативного сприйняття сутності товару / підприємства» [4].
Блажей І. О.	«...це сукупність асоціацій споживачів, ділових партнерів, контактних аудиторій та персоналу з реально існуючим підприємством та його товарами, що обумовлені його цінностями та виділяють серед підприємств-конкурентів [59]. Бренд товару - уявлення споживачів про певні властивості товару, які виділяють його серед товарів-аналогів, обумовлюють прихильність, відданість і довіру до нього, що сприяє створенню додаткового прибутку для підприємства» [2]
Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А	«...це набір, система матеріальних і нематеріальних елементів, що відображає певний образ товару у свідомості споживача, який виражений у характеристиках продукту, його дизайні, назві, способі рекламування або інших ознаках, що диференціюють продукт, забезпечуючи споживача

	реальними і/або віртуальними, раціональними і/ або емоційними вигодами, які споживач отримує через власні уявлення й асоціації» [7]
Студінська Г.Я.	«...це умовний цілісний образ, що складається з низки асоціацій, які перенесені на товар або послугу, мають формувати і підтримувати взаємовідносини зі споживачами шляхом надання їм певної цінності (вигоди), до складу якої входять функціональні, економічні й психологічні переваги» [6]
Гуля Ю. В.	«...це вдало диференційована торгова марка, тобто така, що у свідомості споживача асоціюється з певними перевагами чи вигодами, чітко вирізняється з-поміж марок конкурентів та характеризується високим рівнем лояльності з боку споживачів» [3]

Аналіз наведених у таблиці 1 підходів свідчить, що в сучасній науковій літературі бренд розглядається як багатовимірне поняття, яке поєднує в собі правові, маркетингові, економічні та психологічні аспекти. Одні автори акцентують увагу на юридичній природі бренду та його зв'язку з об'єктами інтелектуальної власності, інші - на ролі бренду як маркетингового інструменту та нематеріального активу підприємства. Водночас значна частина науковців підкреслює асоціативний та емоційний характер бренду, його здатність формувати у свідомості споживача цілісний образ підприємства або товару, що безпосередньо впливає на поведінку споживачів і рівень їх лояльності.

Процес формування бренду не має разового характеру та не обмежується створенням візуальної айдентики або рекламної кампанії. Його доцільно розглядати як безперервний управлінський цикл, що охоплює стратегічне осмислення позиції підприємства, формування ціннісної пропозиції, реалізацію брендових рішень і подальше оцінювання ефективності бренду. Саме така логіка дозволяє забезпечити цілісність бренду та його відповідність очікуванням цільових аудиторій.

Узагальнено процес формування бренду підприємства доцільно подати у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів, що наведені на рис.1.

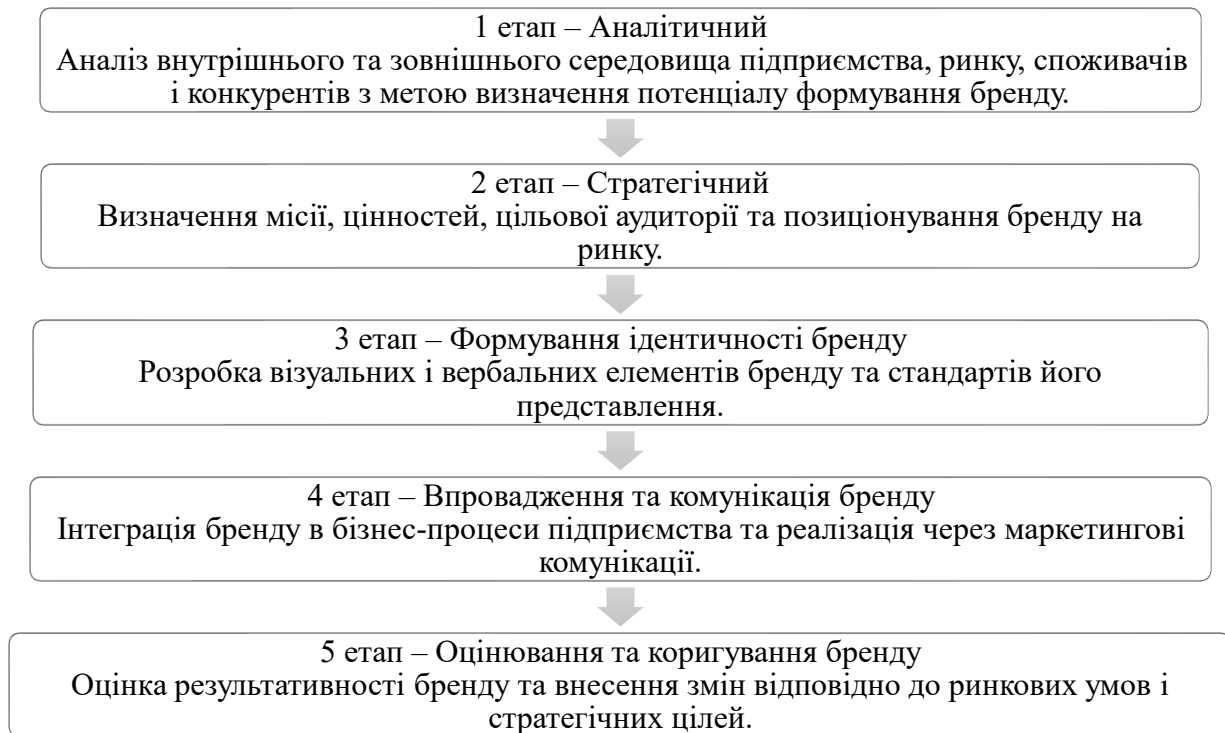


Рис.1. Основні етапи процесу формування бренду підприємства [1]

Таким чином, процес формування бренду підприємства є логічно вибудованою системою послідовних етапів, реалізація яких забезпечує створення цілісного, конкурентоспроможного та адаптивного бренду. Усвідомлення цієї послідовності створює підґрунтя для подальшого розгляду методичних підходів до оцінювання ефективності бренду, що дозволяє не лише сформувати бренд, а й обґрунтовано оцінити результати бренд-менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Балук Н.Р. *Комунікації у створенні персонального бренда. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 111-119.*
2. Блажей І. О. *Формування позитивного іміджу бренду у свідомості споживача. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 290 - 293.*
3. Гуля Ю. В. *Теоретико-методологічні засади брендингу та бренд-менеджменту підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 5(1). С. 229-235.*
4. Зубко Д. О. *Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 260-266.*
5. Кітченко О.М. *Аналіз методів просування іміджу бренду. Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). 2017. № 46 (1267). С. 91-95*

6. Студінська Г.Я. Аналіз оцінки вартості поведінкових та комбінованих методів оцінки бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*, 2017. № 22. С. 32 - 38.

7. Шаманська О. І., Саветін В. Г., Марчук Ю. А Брендінг як напрямок маркетингової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1846>.

Кондратюк В.П.,
здобувач вищої освіти,
Романченко Н.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростання конкуренції та динамічних змін ринкового середовища підприємства вимушені шукати ефективні інструменти реалізації своєї стратегії. Одним із ключових таких інструментів є маркетинговий комплекс, який забезпечує узгодження діяльності підприємства з потребами споживачів і вимогами ринку. У сучасних дослідженнях підкреслюється перехід від традиційного маркетингу до інтегрованих підходів, що враховують як зовнішні, так і внутрішні чинники діяльності підприємства [1; 6].

Маркетинговий менеджмент виступає системою управління, яка поєднує аналіз ринку, планування, реалізацію та контроль діяльності підприємства з орієнтацією на споживача. Його розвиток відбувався від виробничої та збутової концепцій до сучасного холістичного підходу, що передбачає інтеграцію всіх підрозділів підприємства в процес формування цінності для клієнта [1]. У цьому контексті маркетинговий комплекс стає практичним механізмом реалізації стратегії підприємства, оскільки через нього здійснюється вплив на цільовий ринок і досягаються стратегічні цілі.

Важливу роль у реалізації стратегії відіграє мікросередовище підприємства, яке охоплює споживачів, постачальників, конкурентів, посередників і контактні аудиторії [2]. Саме взаємодія з цими елементами визначає можливості підприємства формувати конкурентні переваги та ефективно реалізовувати свою стратегію.

Основним елементом маркетингового комплексу є товар, який розглядається як сукупність властивостей, що забезпечують задоволення потреб споживача [5]. Багаторівнева структура товару дозволяє підприємству формувати цінність для

споживача на різних рівнях – від базової вигоди до додаткових сервісів і потенційних інновацій [3]. Це забезпечує диференціацію продукту та підсилює стратегічні позиції підприємства на ринку.

Значну роль у формуванні конкурентних переваг відіграє бренд, який створює довіру споживачів, знижує сприйняття ризику та підвищує лояльність. Таким чином, бренд стає не лише елементом товарної політики, а й стратегічним ресурсом підприємства.

Класичний маркетинговий комплекс 4Р (продукт, ціна, розподіл, просування) забезпечує базову реалізацію стратегії підприємства. Однак розвиток ринку послуг і підвищення ролі нематеріальних факторів зумовили необхідність його розширення. Модель 7Р доповнює традиційні елементи такими складовими, як персонал, процес надання послуги та матеріальне середовище, що дозволяє враховувати внутрішні аспекти діяльності підприємства [6].

Таким чином, маркетинговий комплекс виступає системою взаємопов'язаних інструментів, за допомогою яких підприємство реалізує свою стратегію на ринку. Для узагальнення ролі маркетингового комплексу у реалізації стратегії підприємства доцільно розглянути вплив його елементів на поведінку споживача (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив елементів маркетинг-міксу (7Р) на етапи прийняття рішення споживачем

Етапи поведінки споживача	Product / Price	Place / Promotion	People / Process / Physical Evidence
Усвідомлення потреби	Формування базової цінності, орієнтація на доступність	Доступність товару, реклама та PR	Консультації, простота отримання інформації, візуальне сприйняття
Пошук інформації	Характеристики товару, порівняння цін	Канали збуту, інформаційні повідомлення	Компетентність персоналу, зручність взаємодії, упаковка та сайт
Оцінка альтернатив	Якість, бренд, цінова політика	Зручність доставки, переконуюча реклама	Довіра до персоналу, прозорість процесу, дизайн середовища
Рішення про покупку	Відповідність очікуванням, умови оплати	Наявність товару, стимулювання збуту	Поведінка персоналу, швидкість обслуговування, фізичне середовище
Післякупівельна реакція	Задоволення товаром, сприйняття цінності	Логістика, комунікація з клієнтом	Сервіс, якість обслуговування, атмосфера

Джерело: сформовано автором на підставі [4; 6].

Представлена модель має під собою системний характер впливу маркетингових інструментів на поведінку споживача та підтверджує необхідність їх комплексного застосування. Особливого значення набуває внутрішній маркетинг, який розглядає персонал як ключовий ресурс формування цінності та конкурентних переваг підприємства [6].

Отже, маркетинговий комплекс є ключовим інструментом реалізації стратегії підприємства, оскільки забезпечує узгодженість його діяльності з потребами споживачів і умовами ринку. Розширення моделі до 7Р дозволяє врахувати як зовнішні, так і внутрішні чинники, що підвищує ефективність маркетингової діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. *Маркетинговий менеджмент* : навч. посіб. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
2. Іванечко Н. Р. та ін. *Маркетинг* : навч. посіб. / за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с. URL: <https://surl.li/zihvxa>
3. Мартин О. М. *Основи маркетингу* : навч. посіб. Львів : ЛДУ БЖД, 2015. 409 с.
4. Сямо М. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р). *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали VI регіон. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів*. Тернопіль : ТНТУ, 2016. С. 45–46.
5. Храбатин О. І., Яворська Л. В. *Маркетинг* : навч. посіб. / за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
6. Язвінська Н. В., Тимченко А. В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі «7Р» на підприємствах промислових пралень. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80366>.

*Корік М.В.,
здобувач вищої освіти,
Сидоренко О.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНИХ ОБМЕЖЕНЬ НА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЮ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ З ВНУТРІШНЬОГО НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

Актуальність дослідження зумовлена трансформаціями економічного середовища під впливом логістичних обмежень, що порушують постачання та реалізацію продукції. Зростання витрат, нестабільність перевезень і обмеження доступу до маршрутів ускладнюють збут, особливо на внутрішньому ринку. Це змушує підприємства диверсифікувати канали реалізації та переорієнтовуватися на зовнішні ринки для забезпечення стійкості. Метою дослідження є аналіз впливу логістичних обмежень на трансформацію збутової діяльності підприємств та обґрунтування особливостей і практичних аспектів їх переорієнтації на зовнішні ринки.

В умовах воєнного стану логістичні обмеження набувають системного характеру, охоплюючи всі стадії руху матеріальних потоків. Збої у функціонуванні транспортної інфраструктури, блокування окремих маршрутів та ускладнення процедур перевезення призводять до порушення постачання сировини та реалізації готової продукції, що особливо негативно впливає на підприємства, розташовані в прифронтових регіонах [1, с. 16]. Наприклад, підприємства металургійної галузі, які традиційно орієнтувалися на внутрішні логістичні коридори та морські порти, були змушені оперативно переорієнтовуватися на залізничні маршрути через західні кордони, що призвело до збільшення логістичних витрат, проте забезпечило можливість збереження експортних поставок та виходу на нові європейські ринки. Аналогічно підприємства аграрного сектору, що раніше здійснювали експорт через морські порти, почали активно використовувати автомобільні та залізничні перевезення до країн ЄС, формуючи нові логістичні ланцюги та змінюючи структуру збуту.

Суттєвим аспектом є те, що логістичні обмеження безпосередньо впливають на ефективність збутової діяльності, яка забезпечує завершення кругообігу капіталу підприємства. Реалізація продукції дозволяє перетворити товарну форму вартості на грошову, що є необхідною умовою відтворення ресурсів і отримання прибутку [2, с. 136]. У ситуації, коли внутрішній ринок стає нестабільним або недоступним, підприємства змушені шукати альтернативні

шляхи реалізації продукції. Наприклад, виробники харчової продукції, які раніше орієнтувалися на внутрішній попит, почали активно виходити на зовнішні ринки шляхом укладання контрактів із торговельними мережами інших країн, що дозволило компенсувати зниження внутрішнього споживання.

Варто відмітити, що у сучасних умовах збутова політика трансформується у складний інструмент стратегічного управління, який включає не лише реалізацію продукції, але й формування довгострокових партнерських відносин, підтримання ділової репутації та забезпечення довіри з боку споживачів [3, с. 221]. Це особливо важливо при виході на зовнішні ринки, де вітчизняні підприємства стикаються з високими вимогами до якості продукції, надійності постачання та відповідності міжнародним стандартам. Так, підприємства легкої промисловості, що втратили частину внутрішнього ринку, змогли переорієнтуватися на європейських замовників, виконуючи контрактне виробництво, що забезпечило їм стабільні обсяги збуту та інтеграцію у міжнародні виробничі ланцюги.

Аналіз впливу логістичних обмежень дозволяє виділити низку ключових результатів, що характеризують трансформацію збутової діяльності підприємств. Насамперед, ускладнення логістичних процесів спричиняє зростання виробничих та операційних ризиків, що ускладнює стратегічне планування та підвищує невизначеність у діяльності підприємств [4]. У таких умовах підприємства змушені відмовлятися від вузької спеціалізації на одному ринку та переходити до більш диверсифікованих моделей збуту.

Важливим результатом є також встановлення того, що логістичні обмеження стимулюють підприємства до активного освоєння зовнішніх ринків. Наприклад, підприємства деревообробної галузі, які раніше реалізовували продукцію переважно на внутрішньому ринку, почали розширювати експорт до країн ЄС, що дозволило їм не лише компенсувати втрати, але й підвищити рівень прибутковості завдяки більш вигідним цінам на зовнішніх ринках. У свою чергу ІТ-компанії, хоча і менш залежні від фізичної логістики, також демонструють приклад переорієнтації збуту, активно розширюючи присутність на міжнародних ринках послуг, що дозволяє мінімізувати вплив внутрішніх обмежень.

Суттєвим є й те, що логістичні обмеження виконують не лише негативну, але й стимулюючу функцію. Вони спонукають підприємства до впровадження інноваційних рішень, оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності. Як зазначається у наукових дослідженнях, ризики можуть виступати стимуляторами розвитку, сприяючи формуванню нових конкурентних переваг [5, с. 114]. Наприклад, підприємства, які впровадили цифрові системи управління

логістикою та автоматизацію процесів планування поставок, змогли швидше адаптуватися до змін і забезпечити стабільність збуту навіть в умовах обмежень.

Крім того, ефективність переорієнтації збуту значною мірою залежить від здатності підприємства інтегруватися у міжнародні логістичні ланцюги та формувати нові канали реалізації продукції. Це передбачає не лише використання альтернативних транспортних маршрутів, але й активну взаємодію з іноземними партнерами, участь у міжнародних виставках, укладання довгострокових контрактів та адаптацію продукції до вимог зовнішніх ринків. Прикладом може бути машинобудівне підприємство, яке після втрати частини внутрішнього ринку переорієнтувало свою діяльність на країни Східної Європи, модернізувавши продукцію відповідно до європейських стандартів та сертифікаційних вимог.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що логістичні обмеження виступають важливим фактором трансформації збутової діяльності підприємств, зумовлюючи їх переорієнтацію на зовнішні ринки. Вони створюють як загрози, пов'язані зі зростанням витрат і ризиків, так і можливості для розвитку, пов'язані з освоєнням нових ринків і підвищенням конкурентоспроможності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування ефективних стратегій збуту, спрямованих на адаптацію підприємств до умов нестабільного логістичного середовища. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом інструментів оптимізації міжнародних логістичних ланцюгів та оцінкою ефективності різних моделей виходу підприємств на зовнішні ринки в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Другова О. С., Бріль М. С., Задорожний А. О. *Управління підприємством в умовах невизначеності. Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14–20. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/241>
2. Дишлюк О. О. *Теоретичні підходи до формування збутової політики підприємства*. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 162–167. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6383>
3. Рейкін В., Данилюк Т., Шевчук Ю. *Збутова політика в міжнародній діяльності з урахуванням етичних принципів*. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 2. С. 218–226. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/1024>
4. Боковець В. В., Шварц І. В., Давидюк Л. П. *Ризики зовнішньоекономічної діяльності: аналітичні та статистичні методи оцінювання*. *Здобутки*

економіки: перспективи та інновації. 2025. № 25. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/732>

5. Мельник О. Г., Якимець Д.-І. І. Особливості в управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 3. С. 114–117. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1593>

Косенко О.П.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу,

Перерва П.О.,

здобувачка вищої освіти,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В СФЕРІ ОСВІТИ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення ролі знань у суспільному розвитку сфера освіти поступово перетворюється на важливий сегмент економічної діяльності, у межах якого формуються нові бізнес-моделі, освітні продукти та ринкові механізми взаємодії між закладами освіти, здобувачами освіти та роботодавцями [1]. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, розвиток цифрових технологій, зростання мобільності студентів і глобалізація освітнього простору обумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до управління розвитком освітніх організацій [2]. У цьому контексті стратегічний маркетинг виступає одним із ключових інструментів формування ефективної моделі розвитку бізнесу в освітній сфері, забезпечуючи орієнтацію діяльності освітніх установ на потреби ринку та довгострокову конкурентоспроможність [3, 5].

Стратегічний маркетинг у сфері освіти можна розглядати як систему управлінських рішень і дій, спрямованих на визначення перспективних напрямів розвитку освітніх організацій, формування конкурентних переваг та забезпечення ефективної взаємодії з цільовими групами споживачів освітніх послуг [4]. Його основною метою є узгодження освітньої діяльності із запитами суспільства, ринку праці та індивідуальних потреб здобувачів освіти. На відміну від традиційного маркетингу, який орієнтується переважно на короткострокове стимулювання попиту, стратегічний маркетинг спрямований на формування довгострокових стратегій розвитку освітніх організацій, що враховують тенденції соціально-економічного розвитку, технологічні зміни та динаміку освітнього середовища [6]. Особливістю стратегічного маркетингу у сфері освіти є поєднання економічних та соціальних аспектів діяльності освітніх установ.

Освіта виконує не лише економічну функцію, пов'язану з підготовкою кадрів для різних галузей економіки, але й важливу соціальну функцію, спрямовану на розвиток людського капіталу та забезпечення соціальної мобільності. У зв'язку з цим стратегічний маркетинг освітніх організацій повинен враховувати не лише ринкові механізми попиту та пропозиції, а й суспільні потреби, державні освітні пріоритети та вимоги до якості освітніх послуг.

Одним із ключових елементів стратегічного маркетингу розвитку бізнесу в освітній сфері є аналіз ринку освітніх послуг та визначення цільових сегментів споживачів. Сучасний ринок освіти характеризується значною диференціацією потреб споживачів, що пов'язано з різними освітніми траєкторіями, професійними інтересами та можливостями доступу до освітніх ресурсів. У таких умовах освітні організації повинні формувати гнучкі маркетингові стратегії, орієнтовані на різні групи споживачів, включаючи абітурієнтів, студентів, фахівців, які потребують підвищення кваліфікації, а також корпоративних клієнтів, зацікавлених у підготовці або перепідготовці персоналу.

Важливим напрямом стратегічного маркетингу у сфері освіти є формування конкурентних переваг освітніх організацій. У сучасному освітньому середовищі конкурентоспроможність закладів освіти значною мірою визначається якістю освітніх програм, рівнем наукових досліджень, можливостями міжнародної співпраці, а також ефективністю використання цифрових технологій у навчальному процесі. Використання інноваційних освітніх технологій, розвиток дистанційного навчання, інтеграція освіти з науковою та підприємницькою діяльністю дозволяють освітнім установам створювати нові освітні продукти та підвищувати привабливість своїх програм для різних категорій споживачів.

Суттєву роль у розвитку стратегічного маркетингу відіграє формування позитивного іміджу та бренду освітньої організації. Репутація навчального закладу є одним із ключових факторів, що впливають на вибір освітніх програм потенційними студентами та партнерами. У зв'язку з цим освітні установи активно використовують маркетингові комунікації, цифрові інформаційні платформи, соціальні мережі та інші інструменти просування освітніх послуг. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє формувати довіру до освітньої організації, розширювати її впізнаваність на ринку та залучати нові цільові аудиторії. У сучасних умовах стратегічний маркетинг розвитку бізнесу в освітній сфері тісно пов'язаний із процесами цифровізації освіти. Використання цифрових платформ навчання, освітніх онлайн-сервісів, систем управління освітнім процесом та аналітичних інструментів дозволяє освітнім організаціям більш ефективно взаємодіяти зі споживачами освітніх послуг, аналізувати їх потреби та адаптувати освітні програми до вимог ринку. Цифрові технології

сприяють розширенню доступу до освіти, формуванню нових форматів навчання та створенню глобального освітнього середовища.

Не менш важливим аспектом стратегічного маркетингу є розвиток партнерських відносин між освітніми організаціями, бізнесом та державними інституціями. Така співпраця сприяє підвищенню практичної спрямованості освітніх програм, формуванню сучасних компетенцій у здобувачів освіти та забезпеченню більш тісного зв'язку між освітою та потребами ринку праці. У межах таких партнерств реалізуються спільні освітні проекти, програми дуальної освіти, стажування та інші форми взаємодії, що сприяють підвищенню ефективності освітньої діяльності.

Стратегічний маркетинг розвитку бізнесу в сфері освіти виступає важливим інструментом адаптації освітніх організацій до сучасних умов функціонування та забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Його ефективне застосування дозволяє освітнім установам орієнтувати свою діяльність на потреби суспільства та ринку праці, формувати інноваційні освітні продукти та розвивати партнерські відносини з різними суб'єктами економічної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Nagy S., Pererva P.G. *Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54.*
2. Pererva P. G. et al. *Technology transfer //Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI. – 2012. – Т. 668.*
3. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). *Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461.*
4. Перерва П. Г. Підприємницькі проекти: формування напрямків / Перерва Петро, Шеїн Євген, Дьякова Наталія // *Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 травня 2025 р. / відп. ред. Л. Черчик ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Електрон. текст. дані. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. – С. 177–181*
5. Жуга Да, Перерва П.Г. *Дослідження еволюції концепцій маркетингу // Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації: тези доповідей XV Міжнародної науково-практичної конференції, пам'яті професора Євгена Крикавського. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. <https://science.lpnu.ua/ml-conference/proceedings>.*
6. Tkachov M., Kosenko O., Pererva P. (2015) *Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.*

*Костюк С.О.,
здобувач вищої освіти,
Шульжик Ю.О.,
кандидат технічних наук, доцент,
Міжрегіональна Академія управління персоналом*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВУГІЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Вугільні громади традиційно відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку держави, оскільки забезпечують енергетичну безпеку, зайнятість населення та формування місцевих бюджетів. Водночас в умовах воєнних викликів їх функціонування зазнає суттєвих змін, що потребує трансформації підходів до управління такими територіями. Особливості управління вугільними громадами визначаються поєднанням економічних, соціальних, безпекових та екологічних факторів, які загострюються в умовах війни. У цьому контексті науковці зауважують, що «Складність явищ, що відбуваються у сфері трансформації економіки вугледобувних регіонів і громад, вимагає міждисциплінарного та комплексного підходів до планування та управління розвитком цих територій» [1, С.30].

Перш за все, важливо відзначити, що воєнні дії безпосередньо впливають на функціонування вугільної галузі. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження обсягів видобутку та обмежений доступ до ресурсів створюють значні труднощі для підприємств. Це, у свою чергу, негативно позначається на доходах місцевих бюджетів і рівні зайнятості населення. Тому одним із завдань управління є забезпечення стабільності функціонування підприємств і підтримка економічної активності громади [2].

Управління вугільними громадами в умовах війни також передбачає посилення ролі місцевих органів влади у сфері кризового менеджменту. Вони мають оперативно реагувати на виклики, пов'язані з безпекою населення, евакуацією, забезпеченням життєво необхідних послуг та відновленням пошкодженої інфраструктури. Важливим є налагодження ефективної взаємодії між місцевими органами влади, державними структурами, бізнесом та міжнародними організаціями. Особливої уваги потребує соціальний аспект управління. Вугільні громади характеризуються високою залежністю населення від одного виду економічної діяльності, а саме: вугледобувної промисловості. В умовах воєнних викликів це призводить до зростання безробіття, соціальної напруги та погіршення рівня життя населення. Тому необхідно впроваджувати програми диверсифікації економіки, підтримки малого та середнього бізнесу, а також перепідготовки працівників для роботи в інших галузях.

Важливим напрямом є також цифровізація управлінських процесів в громадах. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість прийняття рішень та покращити комунікацію з населенням. У воєнних умовах цифрові інструменти стають особливо актуальними, оскільки дозволяють забезпечити безперервність управлінських процесів навіть за обмеженого доступу до фізичної інфраструктури.

Крім того, управління вугільними громадами повинно враховувати екологічні аспекти. Вугледобувна діяльність традиційно пов'язана з негативним впливом на довкілля, який може посилюватися в умовах війни через пошкодження шахт, витoki небезпечних речовин та відсутність належного контролю. Тому важливо забезпечити екологічний моніторинг і впроваджувати заходи щодо мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. В контексті післявоєнного відновлення особливого значення набуває стратегічне планування розвитку вугільних громад. Воно має передбачати поступовий перехід до більш сталих і екологічно безпечних моделей економіки, зокрема розвиток альтернативної енергетики, інноваційних виробництв і сфери послуг [3]. Таким чином, управління вугільними громадами в умовах воєнних викликів вимагає комплексного підходу з підтримки економічної стабільності, забезпечення соціального захисту населення, розвитку інфраструктури та впровадження інновацій

Список використаних джерел:

1. Снігова О.Ю. Вугільні громади як території з особливими умовами для розвитку: створення точок зростання в процесі декарбонізації. *Регіональна економіка* 2024, №4. С. 30-38
2. Череватський Д., Михненко В., Солдак М. Тривимірні браунфілди: трагедія шахтарських громад. *Журнал європейської економіки*. 2023. № 4(87). Т. 22. С. 564-577. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2023.04.556>
3. Liubov Kvasnii, Svyatoslav Kostyuk, Nataliia Voitovych *Communication strategies and mechanisms of public managemrnt of coal communities in the conditions of modern challenges. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 11 No. 3, 2025. Pp. 222-230* <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-222-229>
4. Квасній Л., Волошанська С., Дрозд І. Шляхи до енергоефективної економіки: відновлювальні джерела енергії та інноваційні технології. *Успіхи і досягнення в науці*. №1(1). 2024. С. 352-359

*Костюкевич І.М.,
здобувач вищої освіти,
Волинець І.Г.,*

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, глобалізації та посилення конкуренції перед підприємствами постає завдання не лише забезпечення ефективного функціонування, але й досягнення сталого розвитку. Особливого значення набуває впровадження маркетингового управління як сучасної концепції, що орієнтує підприємство на потреби ринку та забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Маркетингове управління розглядається як система, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із вимогами зовнішнього середовища. У сучасних умовах підприємство функціонує як відкрита система, ефективність якої залежить від здатності адаптуватися до змін економічних, соціальних, технологічних і політичних факторів [5].

Важливим аспектом є взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем [2]. Успішні підприємства не лише реагують на зміни, а й активно впливають на ринок, формуючи попит та створюючи нові можливості для розвитку. Водночас надмірна концентрація на власних сильних сторонах може призводити до так званого «парадоксу Ікара», коли саме сильні сторони стають причиною втрати конкурентних позицій.

Сучасне маркетингове управління передбачає ефективне використання ресурсів підприємства, розвиток його ключових компетенцій та формування унікальних конкурентних переваг. Важливим є не лише виявлення потенціалу, а й створення умов для його реалізації відповідно до вимог ринку [3].

Особливе місце у системі маркетингового управління займає стратегічний маркетинг, який забезпечує довгострокову орієнтацію підприємства на потреби споживачів [3]. Він включає аналіз ринку, визначення стратегічних напрямів розвитку, формування маркетингових стратегій та контроль за їх реалізацією.

Формування маркетингових стратегій на промислових підприємствах має свої особливості, зумовлені специфікою їх діяльності. Значна частина взаємодій здійснюється з іншими підприємствами, що обумовлює необхідність розвитку довгострокових партнерських відносин [1].

У сучасних умовах підприємства все частіше функціонують як учасники мережових структур, де взаємодія з постачальниками, посередниками та

споживачами забезпечує створення додаткових конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність діяльності.

Важливим чинником підвищення конкурентоспроможності є впровадження інновацій. Це стосується не лише нових технологій, а й удосконалення методів управління, організації виробництва та маркетингової діяльності. Ефективна взаємодія між підрозділами маркетингу, виробництва та науково-дослідних розробок сприяє створенню конкурентоспроможної продукції.

Ключову роль у стратегічному розвитку підприємства відіграє концепція ключових компетенцій, яка передбачає концентрацію на тих напрямках діяльності, де підприємство має найбільший потенціал досягнення лідерства [3]. Це дозволяє формувати нові ринкові ніші та забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу.

Ефективність маркетингового управління залежить від складності зовнішнього середовища та здатності підприємства своєчасно реагувати на його зміни. Формування системи стратегічного маркетингу є доцільним для більшості промислових підприємств, особливо тих, що функціонують у складних соціально-економічних умовах [4].

Таким чином, маркетингове управління базується на поєднанні принципів стратегічного маркетингу, управління інвестиційним портфелем, маркетингу взаємодії та системного підходу до організації діяльності підприємства.

Отже, маркетингове управління є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища та орієнтацію на потреби споживачів.

У перспективі доцільним є подальше дослідження механізмів інтеграції маркетингового управління з іншими функціональними підсистемами підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підруч.* К.: Лібра, 2016. 712 с.
2. Крикавський Є. В. *Маркетингова політика розподілу: навч. посіб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 260 с.
3. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг.* К.: КНЕУ 2006. 152 с.
4. Липчук В. В. *Маркетинг: навч. посіб.* Львів: Магнолія 2006, 2012. 456 с.
5. Ковальчук С. В. *Маркетинг.* Львів: Новий світ-2000, 2011. 679 с.

Kravchenko Ye. S.,

PhD student, Department of Economics and Management

Liashok N. Yu.,

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor, Department of Economics and Management

Educational and Scientific Institute of Business, Administration and Law

Donetsk National Technical University (Drohobych)

MONITORING SYSTEM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF THE BALANCED DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In strategic management, the balanced development of an industrial enterprise denotes achieving economic outcomes while preserving resource sustainability of production, meeting the environmental parameters of technological processes, and maintaining socially acceptable conditions for sustaining and renewing workforce capacity. This perspective calls for monitoring that links strategic targets to a coherent set of measures and to decision rules applied when deviations occur. The Balanced Scorecard treats monitoring as part of the management cycle and supports strategy implementation control through coordinated financial and non-financial measures [1]. Corporate strategy scholarship likewise stresses alignment between the measurement set and the implementation mechanism, because managerial quality depends on whether the available evidence supports the selection, revision, and evaluation of strategic actions [2].

The Ukrainian context heightens the relevance of such monitoring given structural shifts associated with wartime disruption. RDNA5 reports total reconstruction and recovery needs of about USD 588 billion over the next decade and estimates direct damage at more than USD 195 billion, with energy and transport among the most affected sectors [3]. The World Bank's Europe and Central Asia Economic Update projects Ukraine's real GDP growth at 2.0% for 2025, 2.0% for 2026, and 5.0% for 2027 [4]. Industrial output dynamics add an important reference point. The SSSU Industrial Production Index shows 104.6 in 2024 (2023=100), while the index for January–August 2025 equals 97.5 relative to January–August 2024, indicating a contraction over the latest publicly available period in the official series [5]. Taken together, these parameters justify monitoring tools that keep strategic benchmarks manageable when energy, logistics, and resource constraints shift.

In this study, monitoring for strategic management of balanced development is treated as an information-analytical subsystem that integrates the target development model, the measurement set, and managerial response procedures for deviations. Its methodological logic rests on a dual-loop evaluation structure in which development performance measures – economic efficiency, productivity, innovation activity, and

financial performance – are read together with the sustainability conditions of the production system, captured by resource sustainability, energy intensity and energy vulnerability, environmental parameters of technologies, and the social conditions underpinning workforce capacity. Assessing performance and sustainability in parallel makes it possible to separate movements attributable to managerial decisions from those driven by external conditions; on that basis, strategic actions are specified and the corresponding managerial decisions are revised.

Enterprise-level implementation requires a measurement set aligned with strategic goals and with managerial actions triggered by deviations. The measures are structured along the dimensions of balanced development (Table 1).

Table 1.

Classification of monitoring measures for strategic management of balanced development of industrial enterprises

Indicator group	Content	Examples of indicators
Economic	performance and efficiency of resource use	profitability, labour productivity, fixed-asset turnover
Innovation and technological	technological dynamics and renewal of products and processes	share of innovative products, R&D expenditure
Environmental	parameters of production's impact on the environment	energy intensity, emissions, waste generation
Social	human-capital renewal and working conditions	employment, occupational safety, staff turnover

Source: compiled by the authors.

The organisational feasibility of monitoring depends on the application format, since current operations control, assessment of strategy implementation, and adaptation to changing constraints require different observation frequencies and different response rules (Table 2).

Table 2.

Types of monitoring in the system of strategic management of balanced development of industrial enterprises

Type of monitoring	Content	Managerial purpose
Operational	recording current production and financial parameters	control of compliance with plans and regulations
Strategic	tracking the dynamics of achieving strategic goals	analysis of strategy implementation and its performance
Adaptive	tracking changes in external constraints and risks	revision of strategic decisions and the action portfolio

Source: compiled by the authors

A key analytical outcome is the diagnosis of strategic development imbalances. Strategic imbalances are defined as persistent divergences between achieved economic

results and the resource, environmental, or social acceptability conditions of operation. In industry, such imbalances appear as increasing resource dependence and unit costs, deterioration of environmental parameters of production, or disruption of workforce renewal; constraints related to energy and transport infrastructure may transmit macro-level shocks into production cycles and cost structures, consistent with RDNA5 sectoral assessments [3].

Where monitoring relies on integral indicators, the validity of conclusions is tested by varying normalisation procedures, the system of weighting coefficients, and aggregation rules in line with OECD & European Commission Joint Research Centre, Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide [6]. The study's contribution lies in substantiating monitoring as an analytical construct that combines tracking of development performance with monitoring of operational sustainability, while interpreting deviations through the diagnosis of strategic imbalances and by checking how sensitive integral conclusions are to methodological parameters. Practical applicability follows from use under structural constraints and along the 2025–2027 forecast path described in the World Bank assessments [3; 4].

Further research should focus on sector-specific parameterisation of energy vulnerability, logistics constraints, and import dependence as proxy measures of imbalance intensity, as well as on testing operational, strategic, and adaptive monitoring on samples of industrial enterprises with different cost structures and production cycles.

References:

1. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. URL: <https://surl.li/vnwuew>
2. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy (11th ed.)*. Pearson. URL: <https://surl.li/bmbdzi>
3. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. (2026, February 23). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA5; as of 31 December 2025)* [Press release]. URL: <https://surl.lu/bswqrh>
4. World Bank. (2025). *Europe and Central Asia Economic Update, Fall 2025: Jobs and Prosperity*. URL: <https://surl.li/cofpbh>
5. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Industrial production index (open data; dataset 505, monthly series)*. Retrieved March 5, 2026, from URL: <https://surl.li/jokrrl>
6. OECD, & European Commission Joint Research Centre. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. OECD Publishing. URL: <https://surl.li/iamelj>

*Красножон С. В.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри
корпоративних фінансів і контролінгу,
Пастушок А. О., Чайковська Я.М.,
здобувачі вищої освіти,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

ВПЛИВ ESG-ФАКТОРІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні ESG-підхід розглядається міжнародними інвесторами як новий стандарт якості корпоративного управління, критерій доступу до міжнародного фінансування, розширення ринків та партнерства. У зв'язку з цим постає питання дослідження впливу ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств, що є актуальним як для теорії фінансових інвестицій, так і для практики корпоративного управління. Кожен із компонентів ESG відіграє критичну роль у формуванні довгострокової стійкості компанії.

Екологічний (E) компонент зосереджений на управлінні впливом компанії на навколишнє середовище. Він включає оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію викидів та впровадження екологічно безпечних технологій. До прикладу, перехід на відновлювані джерела енергії покращує екологічний імідж, а також сприяє зниженню операційних витрат, що є вагомим чинником для інвесторів. Соціальний (S) компонент є основою відповідального ставлення до працівників, клієнтів і суспільства. Інноваційні проєкти, спрямовані на дотримання прав людини, створення сприятливих умов праці та розвиток кваліфікації співробітників, підвищують репутацію та соціальну відповідальність компанії. Корпоративне управління (G) зосереджене на структурі управління, підвищенні ефективності керівництва, прозорості та підзвітності. Використання діджиталізованих систем для контролю за виконанням етичних норм і процедур підвищує рівень корпоративного управління, що зміцнює довіру інвесторів [1, с. 33].

На відміну від традиційного фінансового аналізу, який базується переважно на показниках прибутковості, ліквідності та рентабельності, ESG-підхід дозволяє враховувати довгострокові ризики та можливості, що впливають на стабільність бізнесу. Так, переважна більшість інвесторів (близько 75%) визнають вдосконалення практик управління стійким розвитком та підвищення операційної ефективності вагомими критеріями для інвестування. Це підтверджується тим, що у 63% випадків спостерігається позитивна кореляція між інтеграцією ESG-факторів та фінансовою результативністю, що чітко вказує на прямий зв'язок між відповідальною діяльністю та економічною ефективністю.

Більшість керівників компаній (60%) також визнає, що розкриття ESG-показників є ефективним механізмом підвищення інвестиційної привабливості. [2, с. 25].

Вплив ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств проявляється через кілька ключових каналів. Передусім, важливим аспектом є зниження інвестиційних ризиків. Компанії з високими ESG-показниками, як правило, характеризуються нижчим рівнем екологічних штрафів та вищою якістю корпоративного управління. Окрім того, управлінська складова ESG спрямована на наявність ефективної системи корпоративного управління, що веде до зниження ймовірності виникнення зловживань, шахрайських дій, внутрішніх суперечностей та втрати керованості. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню загального рівня ризику для інвестора і позитивно впливає на прийняття інвестиційних рішень [3].

Крім того, ESG-фактори забезпечують підвищення доступу до капіталу. Сучасні інвестори, особливо інституційні, активно враховують ESG-критерії при формуванні інвестиційних портфелів. У результаті підприємства з високими ESG-рейтингами отримують кращі умови фінансування, мають нижчу вартість капіталу та ширші можливості виходу на міжнародні ринки. Це робить їх більш привабливими для довгострокових інвестицій. Наприклад, введення вуглецевого податку в Європейському Союзі підвищило витрати для компаній із застарілими технологіями, тобто як підприємства з енергоефективними виробничими процесами отримали значну конкурентну перевагу [4].

Не менш важливим є вплив ESG-факторів на ринкову вартість компанії. Дослідження свідчать, що підприємства, які впроваджують принципи сталого розвитку, часто демонструють вищу ринкову капіталізацію. Це пояснюється підвищенням довіри інвесторів, стабільністю фінансових потоків та формуванням позитивної репутації бренду [5]. Інтеграція ESG у стратегічне управління сприяє формуванню довгострокової стратегії розвитку підприємства. Вона дозволяє компаніям адаптуватися до змін регуляторного середовища, враховувати глобальні тенденції, такі як декарбонізація та цифровізація, а також забезпечувати стійке економічне зростання. Це є особливо важливим для інвесторів, орієнтованих на довгострокову дохідність.

Практична оцінка ESG-факторів здійснюється за допомогою різних методик і показників, серед яких ESG-рейтинги міжнародних агентств, нефінансова звітність за стандартами GRI та SASB, показники сталого розвитку, а також інтегровані звіти компаній. Одним із сучасних інструментів є показник ROSI (Return on Sustainability Investment), який дозволяє оцінити ефективність інвестицій у сталий розвиток. Водночас інтеграція ESG у фінансовий аналіз

потребує комплексного підходу та врахування галузевої специфіки підприємства.

Таким чином, ESG-фактори відіграють важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємств. Вони дозволяють оцінити не лише поточний фінансовий стан компанії, а й її здатність до довгострокового розвитку. Впровадження ESG-принципів сприяє зниженню ризиків підвищенню довіри інвесторів; покращенню доступу до капіталу та зростанню ринкової вартості підприємства. У сучасних умовах ESG стає необхідною умовою успішного функціонування бізнесу та прийняття ефективних інвестиційних рішень.

Список використаних джерел:

1. Ковалевська Н.С., Нестеренко І.В., Янчева І.В., Лопін А.О. Диджиталізація обліковоаналітичного забезпечення природоохоронної діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2021. Вип. 1 (33). С. 32–43.
2. Педро Матос ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування у світі : Критичний огляд досліджень ; пер. з англ. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2020. 88 с.
3. Вплив ESG-факторів (екологічні, соціальні, управлінські) на інвестиційну привабливість компаній у контексті сталого розвитку. URL: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.krnu25.8.3>.
4. ESG-фактори та їх вплив на ринкову вартість компаній: галузевий аналіз. URL: <https://surl.li/xqtoor>

Креманиця А.А.,
здобувач вищої освіти,
Гіржева О.М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Управлінська діяльність в організації є сукупністю процесів зі збору, обробки та аналізу інформаційних ресурсів. Система управління інформаційними ресурсами виділяється у межах єдиного комплексу інформаційного забезпечення системи управління. Розробка та впровадження цього комплексу у конкретній організації залежить від різних факторів:

організаційна структура, сфера діяльності, значимість конкретної інформації для організації тощо. Інформаційне забезпечення системи управління характеризується підходом до побудови таких систем, а не як конкретна система управління.

Інформаційні технології стають все більш доступними, кількість їх зростає, а ефективність системи інформаційного забезпечення менеджменту від цього не тільки не підвищується, а навпаки в багатьох випадках зменшується, що пояснюється такими причинами, як дублювання, асиметричність, недостовірність, недостатність або надлишковість інформації. За таких умов підвищення ефективності системи інформаційного забезпечення менеджменту, яке спрямоване на забезпечення стійкого їх розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, стає надзвичайно актуальним [1].

Впровадження методів інформаційного управління у практику має супроводжуватись послідовним здійсненням комплексу заходів: економічних, технічних, організаційних з метою проєктування, запровадження, супроводу функціонування системи інформаційного забезпечення поточними процесами.

Управління інформацією це процес збирання, обробки, зберігання та передачі стандартизованої інформації. Рух будь-якої інформації в системі у певний час супроводжується наявністю документа. Від способу передачі, обробки та передачі всередині організації безпосередньо залежить ефективність наданих господарських послуг, їх собівартість. Від інформаційної взаємодії всередині організації залежить її конкурентоспроможність. Інформаційне забезпечення пов'язує підсистеми управління з урахуванням єдиного інформаційного простору, будучи одночасно елементом системи прийняття управлінських рішень, і навіть інструментом їх доставки.

Значення інформаційного забезпечення визначається характером та специфікою системи управління відповідного рівня. Від ступеня наповнення системи управління якісною та своєчасною інформацією залежить ефективність системи управління та успішність діяльності організації в цілому.

Склад компонентів визначається технічними засобами, програмним забезпеченням, персоналом. Цей склад забезпечує системну організацію та системну експлуатацію процесів з урахуванням єдиного комплексу рішень.

Якісне формування інформаційного забезпечення систем управління забезпечує появу організації передумов для швидкого кількісного і якісного зростання на ринку. Саме така система управління дозволяє організації зберегти необхідну гнучкість управління, забезпечити стабільне зростання якості обслуговування клієнтів.

Діяльність з управління інформаційним потоком складається з мінімізації швидкості збору та переміщення інформації до величини, порівнянної зі

швидкістю прийому та обробки, а також мінімізації обсягу інформаційного потоку відповідно до технологічних особливостей розробленого маршруту переміщення потоку від джерела до відповідного одержувача.

Слід враховувати й сукупні фінансові витрати, які з витрат формування, переміщення, обробки, організації зберігання інформаційних потоків. Ці витрати є частиною загальних інформаційних витрат системи управління.

Інформаційне забезпечення системи управління служить як джерелом даних для аналізу поточної діяльності, а й є ефективним засобом підвищення надійності всієї системи управління загалом. При виявленні перспективних тенденцій розвитку організації доступ до зовнішньої ринкової інформації, враховуючи як генеруються стратегічні рішення, обмежений.

Отже, сучасні підходи до проєктування інформаційного забезпечення систем управління в умовах сталого розвитку повинні враховувати, що інформаційний процес є основним елементом у системі управління організацією, оскільки інтегрує грошові, фінансові, матеріальні потоки в єдину систему, але є самостійним чинником діяльності.

Список використаних джерел:

1. Шмалій Л.В. (2023). Формування ефективної системи інформаційного забезпечення менеджменту. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» 2023. -№ 3(42). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.039298>

Крикун О.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та менеджменту,

Протопопова А.І.,

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СЕРТИФІКАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем конкуренції, динамічністю ринкових процесів та постійним зростанням вимог споживачів до якості продукції. У таких умовах питання забезпечення якості стає не просто операційним завданням, а ключовим стратегічним напрямом діяльності підприємства. Одним із важливих інструментів реалізації цієї стратегії виступає сертифікація продукції, яка дозволяє підтвердити відповідність товарів встановленим стандартам та підвищити рівень довіри з боку споживачів і партнерів.

Сертифікація продукції являє собою процес офіційного підтвердження відповідності певним вимогам, що встановлюються нормативними документами, технічними регламентами або міжнародними стандартами. Важливо зазначити, що сертифікація може мати як обов'язковий характер, коли вона передбачена законодавством, так і добровільний, коли підприємство самостійно ініціює її проходження з метою зміцнення власних позицій на ринку [2].

У системі управління якістю сертифікація виконує стратегічно важливу функцію, забезпечуючи узгодження внутрішніх процесів підприємства із зовнішніми вимогами ринку, нормативно-правовими стандартами та очікуваннями споживачів. Її впровадження не лише формалізує вимоги до якості, а й стимулює системні зміни в діяльності підприємства, зокрема модернізацію технологічних процесів, підвищення виробничої дисципліни та обґрунтованість управлінських рішень. Водночас сертифікація виступає інструментом мінімізації операційних і репутаційних ризиків, пов'язаних із випуском продукції неналежної якості, що набуває особливого значення в умовах посилення державного нагляду та міжнародної конкуренції.

З метою підвищення ефективності сертифікації доцільно забезпечити її інтеграцію у загальну систему стратегічного управління підприємством, розглядаючи як постійний процес удосконалення, а не разову процедуру. Важливим напрямом є впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління якістю, що дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні точки у виробничих процесах та запобігати виникненню дефектів. Необхідно також посилити роль внутрішнього аудиту як механізму постійного контролю та зворотного зв'язку.

Крім того, доцільним є розширення взаємодії зі стейкхолдерами – споживачами, постачальниками та сертифікаційними органами – з метою узгодження вимог, підвищення довіри до продукції та забезпечення сталого розвитку підприємства. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокової ефективності діяльності.

На рисунку 1 представлена схема впливу сертифікації продукції на стратегічний розвиток підприємства.

З позиції стратегічного управління сертифікація продукції має багатовимірний вплив на діяльність підприємства. Передусім вона сприяє формуванню конкурентних переваг. Наявність сертифікатів підтверджує стабільність якості продукції та підвищує її привабливість для споживачів. У багатьох випадках саме сертифікація є необхідною умовою для участі в тендерах або укладання контрактів із великими компаніями [1].



Рис. 1. Вплив сертифікації продукції на стратегічний розвиток підприємства
Авторська розробка

Не менш важливим є іміджевий аспект. Підприємство, яке системно підходить до забезпечення якості та проходить сертифікацію, сприймається як надійний і відповідальний виробник. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами та партнерами.

Окремо слід відзначити значення сертифікації для виходу на міжнародні ринки. У більшості країн діють жорсткі вимоги до якості та безпеки продукції, і без відповідних сертифікатів експорт практично неможливий. Таким чином, сертифікація стає інструментом інтеграції підприємства у світову економіку.

Водночас процес сертифікації не позбавлений певних труднощів. Для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, він пов'язаний із значними витратами, як фінансовими, так і організаційними. Необхідність адаптації виробництва до встановлених вимог, підготовка документації, проведення аудитів – усе це потребує часу та ресурсів [3].

Отже, підвищення ефективності сертифікації потребує її розгляду як невід'ємної складової стратегічного управління підприємством. Доцільним є інтегрування сертифікаційних процедур у довгострокову стратегію розвитку, що дозволить забезпечити їх системний характер і практичну результативність, а не обмежуватися формальним виконанням вимог.

З метою досягнення стійкого ефекту рекомендується поєднувати сертифікацію з безперервним розвитком компетентностей персоналу, впровадженням сучасних підходів до управління якістю та активним використанням цифрових інструментів для моніторингу, аналізу й оптимізації

виробничих процесів. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кравченко М., Ксеніта М. Теоретично-методологічні основи управління якістю продукції на промислових підприємствах. Вісник Приазовського державного технічного університету. 2019. С. 234-238
2. Бондаренко С. М., Оніщенко Л. О. Система сертифікації продукції як інструмент управління якістю на підприємстві. Київ: КНУТД, 2024. 345 с.
3. Павлова О., Павлов К., Омельчук Б., Кучерява О. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. 236 с.

Кутас О.О.,

старший викладач кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій

МАРКЕТИНГОВА СТІЙКІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах високої конкуренції, економічної нестабільності та швидких змін ринкового середовища підприємства повинні формувати здатність швидко адаптуватися до змін. У цьому контексті маркетингова стійкість виступає важливою характеристикою ефективного функціонування підприємства та ключовим напрямом стратегічного управління.

Традиційна модель менеджменту розглядає маркетинг як інструмент стимулювання збуту, який першим потрапляє під бюджетні скорочення під час кризи. Проте досвід останніх років показує, що така стратегія є хибною.

Сьогоднішній бізнес-ландшафт нагадує зону постійної турбулентності. Якщо раніше менеджери могли планувати стратегію на 5-10 років вперед, то зараз навіть горизонт у кілька місяців видається розмитим. У таких умовах виникає потреба в особливій якості організації – життєстійкості. І хоча традиційно це поняття відносили до сфери загального менеджменту чи психології, зараз стає очевидним: без маркетингової складової жодна стійкість неможлива. Маркетингова стійкість – це не просто здатність «перечекати шторм», а здатність менеджменту використовувати ринкові дані для швидкої перебудови бізнес-моделі.

До ключових елементів маркетингової стійкості підприємства належать: стабільність ринкової позиції та частки ринку, ефективність маркетингової стратегії, здатність до інновацій у сфері маркетингу, рівень лояльності споживачів, гнучкість та адаптивність маркетингової діяльності.

Основними інструментами формування маркетингової стійкості є стратегічний маркетинговий аналіз, сегментація ринку, позиціонування продукції, формування бренду, управління асортиментом, розвиток цифрового маркетингу та використання сучасних аналітичних систем.

Головна помилка лінійного менеджменту – сприйняття маркетингу як витратної частини. У концепції життєстійкості маркетинг стає інвестиційним активом. Стійка компанія не вимикає рекламу під час кризи, а змінює її фокус: від експансії до утримання лояльного ядра клієнтів. Менеджмент має змінити логіку «скільки ми зекономимо» на «скільки ринку ми втратимо назавжди, якщо замовкнемо зараз».

Сьогодні найбільша біда багатьох українських підприємств – це сприйняття маркетингу як «дорогої іграшки», яку можна дозволити собі лише тоді, коли в компанії все добре. Як тільки прибутки падають, першим під ніж іде маркетинговий бюджет. Менеджмент логічно, як йому здається, міркує: «Ми зекономимо на рекламі та SMM, щоб виплатити оренду чи податки». Але насправді це те саме, що намагатися впливати під час шторму, викинувши за борт весла та компас. Витрати на маркетинг – це не видатки на розваги, це інвестиція в інформаційний зв'язок між бізнесом та клієнтом. Маркетингова стійкість починається тоді, коли керівник перестає дивитися на маркетинг як на «картинки в інстаграмі» і починає бачити в ньому систему життєзабезпечення.

Коли компанія замовкає під час кризи, вона зникає з інформаційного поля клієнта. А святе місце пустим не буває – туди миттєво заходить конкурент, який виявився сміливішим. Повернутися назад після паузи завжди дорожче, ніж підтримувати мінімальний вогонь комунікації протягом усієї кризи.

Маркетинг – це «система раннього попередження». Саме через маркетингові канали (зворотний зв'язок, зміна попиту, поведінка конкурентів) менеджмент отримує перші сигнали про те, що стара стратегія більше не працює. Якщо уявити компанію як живий організм, то менеджмент – це мозок, а виробництво – м'язи. Проте без органів чуття мозок не знає, куди спрямувати силу м'язів. Маркетинг у системі життєстійкості виконує роль нервової системи.

Саме маркетологи першими помічають, що споживач став обережнішим, що його пріоритети змістилися з «преміальності» на «безпеку» або «економію». Якщо в компанії налагоджений зв'язок між маркетинговим відділом і топ-менеджментом, бізнес отримує шанс на швидку адаптацію. Стійкість бізнесу прямо залежить від швидкості передачі цієї інформації від лінійних маркетологів

до топ-менеджменту. Якщо в компанії існують жорсткі ієрархічні бар'єри, інформація про зміни на ринку доходить занадто пізно.

Проблема багатьох структур у тому, що менеджмент часто закривається від реальності та приймає рішення на основі звітів місячної давнини. Маркетингова стійкість вимагає руйнування цих бар'єрів. Керівник має чути те, що кажуть люди в коментарях або що бачать торгові представники на полицях магазинів, і реагувати на це не наступного кварталу, а сьогодні ввечері.

Менеджмент часто тримається за «продукти-зірки», які приносили прибуток роками. Маркетингова стійкість вимагає від керівництва сміливості швидко закривати нерентабельні напрямки та запускати «антикризові» продукти. Стійкість – це не про те, щоб триматися за старе до останнього подиху. Навпаки, це здатність швидко визнати, що ваш улюблений продукт, який годував компанію десятки років, більше нікому не потрібен. Менеджмент, підкріплений маркетинговою аналітикою, має бути хірургічно точним.

Маркетингова стійкість дозволяє швидко переорієнтувати ресурси. Якщо ми бачимо, що попит на складні послуги впав, але виріс запит на прості та дешеві рішення – ми маємо переключити виробничі потужності за лічені дні. Це вимагає від менеджменту колосальної психологічної гнучкості. Потрібно перестати бути «начальником цеху» і стати «модератором ринкових можливостей».

Стійкість – це також запас довіри. Компанії, які вкладали в бренд (цінності, соціальну відповідальність), легше переживають періоди турбулентності. Під час кризи люди купують не просто товар, вони купують впевненість. Саме тут маркетинг і менеджмент зливаються в одне ціле. Репутація бренду – це той самий м'який прошарок, який не дає компанії розбитися при падінні. Коли навколо все нестабільно, споживач йде до того, кого він знає і кому довіряє. Якщо менеджмент роками вкладав ресурси у чесну комунікацію, соціальні проекти та якість, то у важкі часи ці інвестиції повертаються у вигляді лояльності. Люди готові пробачити затримку доставки чи зміну пакування улюбленому бренду, але не пробачать цього безликій компанії-одноденці.

Тому робота над брендом – це не прикрашання реальності, а створення стратегічного резерву міцності. Менеджер, який дбає про стійкість, розуміє: кожен пост у соцмережах, кожна відповідь служби підтримки – це цеглинка у фундамент, який витримає наступний землетрус на ринку.

Отже, маркетингова стійкість – це не відділ у штатному розкладі, а спосіб мислення менеджменту. Вона базується на трьох принципах: високій швидкості обробки ринкових даних (постійний моніторинг ринку і відсутність ієрархічних фільтрів для поганих новин), психологічній готовності керівництва до змін, спираючись на маркетингові сигнали, та сприйнятті витрат на комунікацію як

страховки бізнесу від забуття (розуміння, що стосунки з клієнтом важливіші за миттєвий прибуток у звіті).

Забезпечення маркетингової стійкості сприяє зміцненню ринкових позицій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню рівня задоволеності споживачів і формуванню передумов для довгострокового економічного розвитку. Справжня стійкість – це не про стабільність, якої більше не існує. Це про здатність танцювати під дощем, поки інші намагаються знайти парасольку, яка вже давно дірява. Менеджмент, який інтегрує маркетинг у своє серце, не просто виживає – він стає сильнішим після кожного виклику.

Список використаних джерел:

1. Федик М. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. Філософія та управління. 2024. № 3-4. С. 62-69. URL: <https://surl.li/eppbru>

Лебідь І.А.,

здобувач вищої освіти,

Храпкіна В.В.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

КАСКАДУВАННЯ OKR У ПРОДУКТОВИХ КОМПАНІЯХ: ВІД КОРПОРАТИВНИХ ЦІЛЕЙ ДО КОМАНДНИХ МЕТРИК

Сучасні продуктові компанії функціонують в умовах швидкозмінного конкурентного середовища, у якому розрив між стратегічними намірами топменеджменту та щоденними операційними рішеннями команд набуває ознак критичної управлінської проблеми. Особливої гостроти ця проблема набуває для компаній, діяльність яких пов'язана з мобільними продуктами із коротким циклом ітерації. Методологія OKR (Objectives and Key Results), систематизована Е. Гроувом (Intel) та популяризована Дж. Дорром [1], отримала широке застосування у провідних технологічних компаніях Google, Spotify, Atlassian саме завдяки здатності забезпечити структурне поєднання стратегічного та операційного рівнів управління.

Центральним механізмом такого поєднання виступає каскадування, яке розглядається як процес декомпозиції корпоративних OKR на рівень відділів, команд та окремих співробітників. Незважаючи на зростання практичного інтересу, науковий дискурс щодо оптимальних моделей каскадування залишається фрагментарним. Більшість досліджень зосереджена на загальних

принципах OKR, тоді як питання міжрівневого узгодження потребують більш системного осмислення [2].

Методологія OKR передбачає дворівневу структуру цілепокладання, у межах якої Objective визначається як якісне та мотивувальне формулювання бажаного стану, а Key Results описують вимірювані результати, що підтверджують досягнення поставленої мети [1]. У продуктових компаніях із декількома командами ця структура набуває ієрархічного виміру та охоплює корпоративний рівень із річним або квартальним горизонтом, рівень відділів і департаментів із квартальним горизонтом, командний рівень продуктових потоків, а також індивідуальний рівень із місячним або квартальним плануванням. На кожному рівні формулюються власні Objectives, які відображають внесок у досягнення цілей вищого рівня, тоді як Key Results забезпечують вимірювання прогресу.

Визначальною відмінністю OKR від традиційних KPI є принцип двостороннього узгодження (alignment), відповідно до якого цілі не лише «спускаються зверху вниз», але й формуються командами «знизу вгору» у межах заданих корпоративних пріоритетів. Дж. Дорр визначає цей підхід як «узгодженість та автономія», за якого команди зберігають самостійність у виборі способів досягнення цілей при дотриманні стратегічного напрямку [1]. Важливою характеристикою є також принцип stretch-goals, згідно з яким досягнення 70% від запланованих значень розглядається як успішний результат, що принципово відрізняє OKR від директивних систем управління ефективністю.

Аналіз практики впровадження OKR у продуктових компаніях дозволяє виокремити декілька системних помилок каскадування. Першою з них є механічна декомпозиція корпоративних Key Results на командні метрики без урахування специфіки команди, що призводить до знецінення ідеї автономії та трансформації OKR у різновид директивних KPI [3]. Наступною проблемою є відсутність горизонтального узгодження між командами, коли цілі різних функціональних груп вступають у суперечність і знижують загальний синергетичний ефект. Третьою помилкою виступає надмірна кількість OKR на командному рівні (понад 3–4 Objectives), що розпорошує фокус і підриває операційну ефективність [2]. Четвертою проблемою є відрив OKR від продуктової метрики North Star Metric, що створює конфлікт між продуктовими та бізнесовими пріоритетами [4].

Для подолання зазначених викликів доцільно застосовувати рамкову модель ефективного каскадування OKR, яка базується на трьох ключових принципах. Перший принцип передбачає формування цілей на основі стратегічного контексту з орієнтацією на відповідні метрики без механічного копіювання показників вищого рівня. Другий принцип полягає у забезпеченні

горизонтальної синхронізації шляхом проведення міжкомандних сесій для виявлення залежностей, узгодження цілей та формування спільних Key Results. Третій принцип пов'язаний із використанням регулярних комунікаційних циклів, які включають обговорення, зворотний зв'язок і визнання, що забезпечує постійний зв'язок між рівнями OKR протягом усього періоду їх реалізації (Conversations, Feedback та Recognition – CFR-цикли за Дорром) [1].

Для продуктових компаній, що працюють у сферах social discovery та mental wellness, запропонована модель передбачає інтеграцію North Star Metric як «містка» між корпоративними OKR та командними Key Results. Зокрема, корпоративна ціль, спрямована на зростання активної аудиторії, може трансформуватися у командну ціль, орієнтовану на підвищення якості онбордингу користувачів, тоді як відповідні ключові результати безпосередньо впливають на базову метрику продукту та через неї на досягнення стратегічних показників. Такий підхід забезпечує прозорість зв'язку між індивідуальними результатами та загальною стратегією компанії [4].

Ефективне каскадування OKR виступає визначальним чинником операційної ефективності продуктових компаній, оскільки забезпечує стратегічне узгодження стратегічних цілей із діяльністю команд за умов збереження їхньої автономії. Запропонована рамкова модель може бути адаптована для продуктових компаній різного масштабу та рівня зрілості. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі на основі кількісних показників операційної ефективності продуктових компаній в українському контексті та розробкою конкретних інструментів оцінки якості каскадування.

Список використаних джерел:

1. Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio/Penguin. 320 p.
2. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley. 240 p.
3. Wodtke, C. R. (2021). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results (2nd ed.)*. Cucina Media. 196 p.
4. Cagan, M. (2017). *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love (2nd ed.)*. Wiley. 368 p.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press. 322 p.

*Левицький В.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

ОСНОВНІ ПАРАМЕТРИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах підприємства стикаються з безпрецедентним рівнем невизначеності, спричиненим глобальними економічними кризами, військовими конфліктами, пандеміями та технологічними зрушеннями. Це формує нові виклики для стратегічного управління, що повинно забезпечувати не лише стабільний розвиток, а й швидку адаптацію до змін. Традиційні підходи до стратегічного планування, що орієнтовані на передбачуване середовище, втрачають значимість та не дають змоги підприємствам ефективно протистояти динамічним змінам середовища. Зокрема, для українських підприємств, що діють в умовах військового конфлікту, нестабільного валютного курсу та змін у міжнародних торговельних ланцюгах, питання стратегічної гнучкості набуває особливої ваги. Відповідно, є значна необхідність у пошуку нових параметрів стратегічного управління, що враховують ризики та дозволяють приймати стратегічні рішення в умовах динамічних змін та невизначеності, що відображає обраної теми дослідження.

Відзначимо, що вітчизняні підприємства функціонують у надзвичайно складному середовищі, де рівень невизначеності зростає під впливом глобальних та локальних факторів. У таких умовах ключовим завданням стратегічного управління стає не просто досягнення стабільного розвитку, а забезпечення гнучкості та стійкості до зовнішніх змін. Як результат, ми пропонуємо звернути головну увагу на поєднанні різносторонніх підходів до стратегічного управління підприємствами в умовах динамічних змін та невизначеності через використання інтеграції таких його ключових параметрів, як: стратегічна гнучкість, розвиток динамічних здібностей підприємства та застосування реальних опціонів [2-3].

Перший параметр – стратегічна гнучкість, дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі, а й проактивно готуватися до потенційних викликів. Вона передбачає здатність до швидкого коригування стратегічних цілей, перебудови бізнес-процесів і зміни ресурсного забезпечення відповідно до нових умов. Крім того, вона також включає готовність до перегляду поточних планів, диверсифікацію джерел прибутку та активне використання сценарного планування для моделювання різних варіантів розвитку подій. Особливо це важливо для підприємств в Україні, де

невизначеність посилюється зовнішніми економічними, політичними, воєнними факторами.

Другий параметр – динамічні здібності, полягає у здатності підприємства не просто адаптуватися, а й переосмислювати свої ресурси та ключові компетенції, впроваджувати інновації у внутрішні процеси, удосконалювати організаційну структуру та освоювати нові ринки [2].

Третій параметр – використання реальних опціонів, підприємству пропонується практичний інструментарій для прийняття стратегічних рішень в умовах динамічних змін та невизначеності, коли воно стикається з численними ризиками та невідомими факторами. Даний параметр дозволяє оцінити можливі варіанти інвестування, виходячи з поточних ринкових умов, з урахуванням потенційних змін у майбутньому та залишати за собою право на корекцію або відмову від попередніх рішень залежно від розвитку ситуації. Реалізація даного параметру підвищує стратегічну гнучкість управління, дозволяє уникати необґрунтованих ризиків та зменшує фінансові втрати за несприятливих обставин чи змін [1].

Відповідно, системне використання та інтеграція визначених нами основних параметрів є практично орієнтованим рішенням для українських підприємств, що дозволить їм швидко реагувати на зовнішні загрози, ефективно перерозподіляти ресурси та приймати ефективні управлінські рішення.

Отже, запропоновані нами основні параметри стратегічного управління в умовах динамічних змін та невизначеності допоможуть будь-якому підприємству швидко та комплексно реагувати на ситуацію, постійно оновлювати свої ресурси та з більшою впевненістю оцінювати свої стратегічні пріоритети й перспективи розвитку.

Список використаних джерел:

1. *Економіка підприємства : підручник [електронне видання] / [Ліпич Л. Г., Загоруйко В.Л., Кулинич М.Б., Кушнір М.А., Левицький В.В. та інші] ; за заг. ред. Л. Г. Ліпич, Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.*
2. *Левицький В.В. Дослідження основних елементів формування стратегічного забезпечення економічної стійкості в системі операційного менеджменту підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-36>*
3. *Левицький В.В. Оцінка та аналізування впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>*

Леонова С.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Басараб Н. Р.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У БУДІВНИЦТВІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО ЧАСУ

В умовах воєнного часу будівельна галузь України опинилася серед найбільш вразливих секторів економіки, водночас залишаючись стратегічно важливою для відновлення держави. Будівництво забезпечує створення та відтворення основних фондів, формує мультиплікативний ефект для суміжних галузей (виробництво будівельних матеріалів, машинобудування, транспорт, енергетика), впливає на рівень зайнятості та соціальної стабільності. Однак саме в період війни загострюються структурні дисбаланси, що істотно ускладнюють формування ефективних маркетингових стратегій у галузі.

До початку повномасштабної війни маркетингові стратегії будівельних підприємств уже формувалися в умовах фінансово-економічної нестабільності, зменшення частки державного фінансування, високого рівня зношеності основних засобів, неврегульованої системи ціноутворення та значного бюрократичного навантаження. Воєнний стан посилив ці проблеми, трансформував ринкове середовище та змінив пріоритети споживачів і державної політики (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація проблем формування маркетингових стратегій у будівельній галузі за умов воєнного часу

№	Група проблем	Сутність проблеми	Прояви в умовах воєнного часу	Вплив на маркетингову стратегію
1	Ринкові	Скорочення платоспроможного попиту	Зниження доходів населення, міграція, обмежене іпотечне кредитування	Переорієнтація на державні та донорські проєкти, соціальне житло
		Невизначеність попиту	Непередбачуваність потреб у різних регіонах	Скорочення горизонту стратегічного планування
2	Фінансово-економічні	Зростання собівартості	Інфляція, валютні коливання, подорожчання матеріалів	Ускладнення формування цінової політики
		Обмежений доступ до фінансування	Скорочення інвестицій, високі кредитні ставки	Зниження інвестиційної активності, ризики згорання проєктів

№	Група проблем	Сутність проблеми	Прояви в умовах воєнного часу	Вплив на маркетингову стратегію
3	Інфраструктурні	Порушення логістичних ланцюгів	Руйнування транспортної інфраструктури, перебої постачання	Підвищення витрат та необхідність диверсифікації постачальників
4	Кадрові	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Мобілізація, трудова міграція	Зниження управлінської та маркетингової компетентності
5	Інституційні	Часті зміни нормативно-правової бази	Оновлення регуляторних процедур, бюрократичні бар'єри	Підвищення регуляторних ризиків у стратегічному плануванні
6	Організаційні	Низький рівень стратегічного маркетингу	Орієнтація на короткострокові антикризові рішення	Відсутність довгострокових конкурентних переваг
7	Конкурентні	Фрагментація ринку	Зменшення частки великих компаній, зростання ролі малого бізнесу	Необхідність формування партнерств і стратегічних альянсів
8	Технологічні	Недостатній рівень інноваційності	Обмежені інвестиції в цифровізацію та «зелені» технології	Уповільнення адаптації до європейських стандартів
9	Стратегічні	Високий рівень ризиків	Воєнні загрози, пошкодження об'єктів	Переважання короткострокових антикризових стратегій
10	Системні	Залежність від суміжних галузей	Перебої в енергетиці, промисловості, транспорті	Потреба у комплексному стратегічному підході

Джерело: власна розробка на основі [1-3].

Першочерговою проблемою є різке зростання ризиків та невизначеності. Маркетингова стратегія передбачає довгострокове планування й прогнозування, однак у воєнний період горизонт планування істотно скорочується. Переважають короткострокові антикризові програми, спрямовані на збереження ліквідності, що обмежує стратегічний розвиток. Другою проблемою є руйнування ринкової інфраструктури та скорочення платоспроможного попиту. Зниження доходів населення й обмежений доступ до іпотеки зумовлюють переорієнтацію з комерційного будівництва на проекти відновлення, соціальне житло та об'єкти критичної інфраструктури. Третій фактор - нестабільність фінансово-економічного середовища. Інфляція, валютні коливання та логістичні перебої підвищують собівартість і ускладнюють формування цінової стратегії, знижуючи точність бюджетування. Суттєвою залишається кадрова проблема: мобілізація та міграція спричинили дефіцит кваліфікованих фахівців, а недостатній рівень маркетингової компетентності управлінців став критичним обмеженням.

Інституційні та регуляторні зміни, бюрократичні бар'єри й прогалини в законодавстві підвищують транзакційні витрати та регуляторні ризики. Водночас змінюється структура конкуренції: зменшення ролі великих компаній і зростання частки малого бізнесу формують фрагментований ринок, де особливого значення набувають партнерства та стратегічні альянси.

Складність формування маркетингових стратегій у воєнний період полягає також у необхідності комплексного підходу. Будівництво є матеріаломісткою галуззю, тісно пов'язаною з промисловістю будівельних матеріалів, енергетикою, транспортом та фінансовим сектором. Порушення функціонування хоча б однієї з цих підсистем негативно впливає на всю ланку створення вартості. Тому маркетингова стратегія повинна враховувати не лише поведінку кінцевого споживача, але й стратегії постачальників, інвесторів, фінансових установ та страхових компаній.

Водночас воєнний час відкриває і нові стратегічні можливості. Масштабні програми післявоєнної відбудови, інтеграція України до європейського економічного простору, підвищення вимог до енергоефективності та екологічності будівництва формують нові сегменти ринку. У цьому контексті маркетингові стратегії повинні орієнтуватися на впровадження інноваційних технологій, розвиток «зеленого» будівництва, цифровізацію управлінських процесів та підвищення прозорості діяльності.

Отже, проблеми формування маркетингових стратегій у будівництві в умовах воєнного часу мають комплексний характер і охоплюють фінансово-економічні, інституційні, кадрові, ресурсні та ринкові аспекти. Подолання цих проблем потребує поєднання ефективного державного регулювання, вдосконалення нормативно-правової бази, розвитку механізмів стимулювання інновацій та модернізації основних засобів. Важливо також перейти від короткострокових антикризових рішень до формування довгострокових маркетингових стратегій, орієнтованих на стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність галузі в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Гребньов Г.М. Формування напрямків підвищення ефективності маркетингового механізму управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 11. С. 395–400.

2. Жовтяк Г. А., Богданов Р. Жовтяк А.. Проблеми та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2024. - <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4006>

3. Леонова С.В., Рудник Л.В., Басараб Н.Р. Формування ефективних маркетингових стратегій підприємствами будівельної галузі в умовах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69.

Литвин О.Ю.,
здобувач вищої освіти,
Бурбело Н.О.,
доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО МАРКЕТИНГУ НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах господарювання конкурентні позиції підприємства дедалі менше визначаються виключно якісними характеристиками продукції або ціновими перевагами. Важливого значення набувають нематеріальні активи, передусім репутація компанії, що формується через сприйняття її діяльності споживачами, партнерами та інвесторами. Покупці все більше звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності компаній, очікують відкритості та чесності у комунікації. Водночас, в онлайн-середовищі будь-яка розбіжність між декларованими цінностями та реальними вчинками компанії чи бренду швидко стає публічною. У таких умовах сталий маркетинг стає важливим інструментом формування іміджу компанії.

Сталий маркетинг визначається науковцями як процес створення, комунікації та донесення цінності продукту чи послуги клієнтам, у такий спосіб, щоб природний і людський капітал зберігались або примножувались [1]. У науковій літературі виокремлюють три рівні концепції сталого маркетингу: допоміжний (просування екологічних продуктів), реформаційний (стимулювання зміни поведінки споживачів) і трансформаційний (переосмислення інститутів і норм) [1]. Трансформаційний рівень є найбільш значущим з погляду формування довгострокового іміджу, оскільки він передбачає системну перебудову бізнес-моделі.

Сталий маркетинг впливає на імідж компанії передусім через формування бренд-образу як ключового посередника між діяльністю бізнесу та сприйняттям споживача. Емпіричні дослідження підтверджують, що екологічні та соціальні проєкти покращують ставлення покупців до компанії, що робить людей більш залученими та спонукає купувати продукцію знову [2]. У цьому процесі саме образ бренду виконує роль медіатора, так як він допомагає клієнту зрозуміти цінності бізнесу та зрештою прийняти рішення про покупку (табл.1.).

Таблиця 1

Механізми впливу сталого маркетингу на імідж компанії

Механізм	Прояв в іміджі компанії
Позитивний образ бренду	Асоціації з надійністю, якістю та відповідальністю
Соціальна відповідальність (КСВ)	Підвищення рівня довіри та лояльності стейкхолдерів
Сталий контент	Позиціонування компанії як галузевого авторитету
Прозора звітність	Зниження репутаційних ризиків, довіра інвесторів

Джерело: сформовано автором на основі [2], [4]

Окрім безпосереднього впливу на образ бренду, сталий маркетинг реалізується і через механізм корпоративної соціальної відповідальності. Ефект сталого маркетингу посилюється тоді, коли комунікація підкріплюється діями. Якщо компанія чітко декларує свої цінності, підтверджує їх конкретними ініціативами та транслює це своїм споживачам, аудиторії чи потенційним клієнтам, зокрема у екологічній сфері чи через соціальну підтримку, це підвищує довіру до бренду. У такому випадку споживачі активніше взаємодіють із компанією та частіше обирають її продукцію.

Вирішальним чинником репутації компанії залишається відповідність між заявами керівництва та фактичною поведінкою компанії на ринку. Узгодженість задекларованих комунікацій із реальними діями сприяє зміцненню довіри та лояльності до компанії у довгостроковій перспективі. Натомість ситуації, коли компанія проголошує екологічні або соціальні ініціативи без фактичного підтвердження, можуть мати протилежний ефект. Так званий «грінвошинг» знижує довіру до бренду, нівелює попередні комунікативні зусилля і може суттєво погіршити репутацію [3]. Особливо чутливими до такої невідповідності є молоді споживачі: дослідження свідчать, що саме серед покоління Z та міленіалів найвищий рівень недовіри до брендів, помічених у грінвошингу [3].

Поряд із цим окремим інструментом формування іміджу є сталий контент-маркетинг. На відміну від стратегії постійної публікації контенту заради присутності в соцмережах, сталий контент-маркетинг передбачає створення змістовних матеріалів, а саме статей, відео, кейсів, що залишаються корисними тривалий час і відповідають на запитання цільової аудиторії [4]. У результаті цей підхід працює одразу в двох напрямках: з одного боку, він підвищує обізнаність споживачів у темі сталого розвитку, а з іншого – формує образ компанії як надійного й компетентного учасника ринку, при цьому без постійних витрат на рекламу.

Варто також зазначити, що зі зростанням регуляторного тиску сталий маркетинг набуває стратегічного значення як на рівні окремої компанії, так й у

ширшому інституційному контексті. Компанії, що активно інтегрують ESG-практики та відкрито звітують про свій вплив на довкілля, формують образ надійного та відповідального партнера. У подальшому це конвертується у довіру інвесторів і стійкість до регуляторних ризиків. Для репутації та іміджу компанії важливі докорінні зміни в її роботі. Найбільший вплив на імідж мають саме системні рішення: впровадження принципів циркулярної економіки та суттєве зменшення викидів на кожному етапі виробництва продукту. Окремо дослідники відзначають зростаючу роль штучного інтелекту в цьому контексті: ШІ-інструменти дозволяють компаніям персоналізувати екологічні комунікації та підвищувати довіру споживачів до зелених брендів, особливо серед молодших поколінь [5].

Отже, концепція сталого маркетингу впливає на формування іміджу компанії через кілька взаємопов'язаних механізмів: покращення образу бренду, підсилення ефектів корпоративної соціальної відповідальності, позиціонування через якісний контент і зміцнення довіри завдяки прозорій ESG-звітності. Ключова умова ефективності – це автентичність: стабільний позитивний імідж формується лише тоді, коли зовнішня комунікація відповідає вчинкам компанії на всіх рівнях управління. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка кількісних інструментів, які дозволять у цифрах вимірювати вплив сталого маркетингу на імідж компаній у різних сферах бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Kemper J. A., Ballantine P. W. What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*. 2019. Vol. 35, No. 3–4. P. 277–309. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>.
2. Gong Y., Xiao J., Tang X., Li J. How sustainable marketing influences the customer engagement and sustainable purchase intention? *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Art. 1128686. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128686>.
3. Di Pillo F., Palombi G., Strazzullo S. Does greenwashing wash away Gen Z's green purchase intention? *Business Strategy and the Environment*. 2025. Vol. 34, No. 7. P. 9081–9092. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.70064>
4. Shakya P. B., Sinha P., Nair P. P., Rao S. R., Banerjee T. Role of Content Marketing as a Sustainable Business Strategy. *ECS Transactions*. 2022. Vol. 107, No. 1. P. 13221. DOI: <https://doi.org/10.1149/10701.13221ecst>.
5. Garg V., Bohara S., Srivastav A. AI-driven sustainability marketing transforming consumers' perception toward eco-friendly brands. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Art. 984. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01934-y>.

*Лобанова С. А.,
здобувач вищої освіти,
Синько Д. Ю.,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У зв'язку з демографічними викликами, трендом на інтернаціоналізацію ринку освіти та збільшенням кількості послуг онлайн-освіти між ЗВО зростає конкуренція. Для України це особливо відчутно через демографічний спад та міграцію молоді, що викликано війною: за даними UNICEF станом на липень 2023, з лютого 2022 року населення зменшилося на 22% (неповнолітніх стало на 26% менше), народжуваність скоротилась на 28%, чисельність школярів впала на 8% [5].

Провівши аналіз найкращих університетів України (за версією QS World University Rankings), фіксуємо скорочення контингенту абітурієнтів на 5,0%, (вступ 2025 року у порівнянні з 2021) [1], стійко зменшуються показники кількості заявок та конкурсу на 1 бюджетне місце [2-4]. Також конкуренція збільшується, бо стейкхолдери все частіше порівнюють університети за результатами, репутацією (рейтингами та рівнем забезпечення прозорості), міжнародністю, працевлаштуванням випускників і якістю управління, тож ЗВО змушені активніше працювати над позиціонуванням і доведенням своєї цінності для вступників, батьків, роботодавців і держави. Так і з'являється потреба в чіткішій стратегії, яка охоплює маркетингові та менеджерські показники.

Методологія дослідження включає описовий аналіз, порівняльний і конкурентний аналіз ЗВО, аналіз вторинних статистичних джерел, а також узагальнення наукових публікацій і стратегій розвитку університетів.

Наразі кожен топовий ЗВО України має «стратегію розвитку» або «стратегічний план», проте ці документи не завжди є корисними – часто відсутні чіткі цілі та KPI, написані, наприклад, за методологією SMART [18].

KPI – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє перевести стратегічні цілі в систему конкретних, вимірюваних показників [11]. Він дає змогу оцінити результативність управлінських рішень – не тільки факт виконання певних завдань, а і їхню ефективність. Наприклад, якщо стратегія університету визначає загальні напрями розвитку (як в НаУКМА [10]), то KPI дають можливість зрозуміти, наскільки успішно ці напрями реалізуються на практиці. KPI створюють базу даних для прийняття стратегічних рішень щодо, наприклад,

розвитку освітніх програм, маркетингової діяльності, міжнародного співробітництва або кадрової політики.

Аби створити стратегію, яка орієнтована на досягнення цілей, звернімось до ДСТУ ISO 9001:2015 [7]. За цим стандартом, першочергово варто визначити своє середовище, стейкхолдерів. Для ЗВО це означає провести аналіз демографічної ситуації, конкурентів, вимог МОН, ринку праці, цифровізації освіти, а також очікувань абітурієнтів, студентів, батьків, роботодавців, викладачів і партнерів. Відтак маркетингова частина стратегії враховуватиме реальні потреби цільової аудиторії (надалі ЦА).

Надалі освітню діяльність потрібно подати як систему процесів, їх входи (inputs, або що маємо на початку), виходи (outputs, або що маємо в результаті), послідовність та взаємодію; критерії/методи моніторингу. Для ЗВО процесами є профорієнтація, вступ, навчання, оцінювання, практика, міжнародна діяльність, підтримка студентів, працевлаштування; входами: абітурієнт, вимоги стандартів, запити роботодавців; а виходами: випускник, освітня послуга, результати навчання, задоволеність стейкхолдерів. Варто розуміти, що адміністрація (ректор/президент, проректори/віцепрезиденти, декани та керівники підрозділів) ЗВО є відповідальною за якість та має орієнтуватися на замовника (органи державної влади; фізичних осіб: студентів, їх батьків або опікунів; юридичних осіб: підприємства, установи чи організації), за не лише формально затверджувати документи чи виконувати будь-яку іншу функцію, пов'язану з виконанням поточних завдань. Освітню програму треба ж трактувати як послугу, яку треба планувати, розробляти й оцінювати.

Цілі стратегії мають бути оформлені як КРІ. Вони мають бути узгоджені з політикою, вимірюваними, релевантними, підконтрольними моніторингу та доведеними до відповідних рівнів організації. Проаналізувавши стратегії університетів та зарубіжний досвід, було розроблено список КРІ для ЗВО.

До всього вищепереліченого додається планування дій щодо ризиків (зменшення контингенту вступників, погіршення репутації, невідповідність освітніх програм ринку праці, низька цифрова готовність, відтік викладачів, слабка комунікація зі стейкхолдерами) і можливостей (нові освітні програми, міжнародні проєкти, онлайн-формати, посилення бренду, нові канали залучення вступників).

Наостанок, система КРІ буде працювати, лише якщо забезпечити наявність кваліфікованого персоналу (та впроваджувати періодичне підвищення кваліфікації), проводити регулярну внутрішню комунікацію щодо цілей та якості їх досягнення. Положення, опис процесів, аналітика та звіти допоможуть впорядкувати інформацію та якнайкраще реалізувати стратегію.

KPI ринкової позиції та бренду ВНЗ	- Впізнаваність і сприйняття бренду - Частка ринку за регіоном / спеціальностями	- Частка першого вибору серед абітурієнтів - Видимість університету в медіапросторі	- Репутація та позиція в рейтингах - Тональність згадок у медіа та соцмережах
KPI залучення абітурієнтів	- Кількість заяв вступників - Кількість зарахованих - Конверсія вступу	- Приріст набору рік-до-року - Генерація лідів - Вартість ліда	- Середній бал вступників - Частка осіб, зарахованих із конкурсним балом не нижче 150 - Географія залучення вступників
KPI ефективності каналів комунікації	- Вебтрафік сайту - Конверсія сайту в заявку / звернення - Конверсія цифрових кампаній	- Вартість цільової дії - CTR рекламних кампаній - Залученість у соцмережах	- Відкриття та кліки в email-кампаніях - Відвідуваність маркетингових подій
KPI освітнього продукту і портфеля програм	- Заповнюваність освітніх програм - Конкурс на спеціальність - Кількість нових програм, запущених відповідно до потреб ринку	- Середні витрати на одну програму - Середній дохід на одну програму - Учасники сертифікатних програм	- Учасники онлайн-програм / трансформованої дистанційної освіти - Використання стипендій як інструмент залучення
KPI якості студентського досвіду	- NPS - Задоволеність студентів	- Утримання студентів - Частка безперервного навчання / повторного вибору університету	- Відсоток вірахувань - Кількість вступників/студентів, що беруть активну участь в СО
KPI партнерств і зовнішніх зв'язків	- Кількість партнерств із бізнесом - Кількість договорів про дуальну освіту - Частка студентів, охоплених стажуваннями - Кількість міжнародних партнерств	- Академічна мобільність викладачів - Кількість студентів на академічній мобільності - Залучені грантові кошти	- Залучення іноземних студентів - Частка англійських програм і курсів - Частка англійських комунікаційних та промо-ресурсів
KPI комунікації та працевлаштування випускників	- Рівень працевлаштування випускників - Працевлаштування за спеціальністю - Позиція університету за Employer Reputation у QS	- Позиція університету за Employment Outcomes у QS - Залученість випускників	- Участь випускників у подіях - Фандрейзинг і пожертви
KPI результативності академічного менеджменту	- Виконання стратегічних KPI - Частка акредитованих програм - Контигент студентів / приріст набору - Частка програм із подвійними дипломами	- Випуск / завершення навчання - Виконання плану набору - Виконання ліцензійного обсягу - Зрілість внутрішньої системи забезпечення якості	- Успішність студентів - Частка повторного навчання / повторного вивчення дисциплін - Переможці наукових конкурсів
KPI фінансової ефективності	- Частка витрат на персонал - Залучене фінансування і пожертви - Адміністративні витрати на студента - Коефіцієнт використання стипендій	- Дохід від навчання - Дохід на одного студента - Співвідношення бюджетних і контрактних надходжень	- Рентабельність освітніх програм - Маркетинговий бюджет як % від доходу - Середня оплата праці викладача
KPI кадрового менеджменту	- Укомплектованість штатів - Плинність кадрів - Частка НПП з науковими ступенями - Частка співробітників, що є випускниками ВНЗ	- Участь працівників і аспірантів у дослідженнях - Задоволеність персоналу - Публікації Scopus/WoS - Утримання викладачів	- Співвідношення студентів до викладачів - Частка працівників із підтвердженим рівнем іноземної мови - Частка іноземних НПП/дослідників
Інші KPI	Енергетична незалежність	Рівень інклюзивності	Індекс сталого розвитку

Рис. 2. Маркетингові та менеджерські KPI [8-9, 11-17]

У результаті дослідження визначено ключові KPI для оцінки маркетингової стратегії та менеджменту у ЗВО. Ефективність стратегічного управління університетом доцільно оцінювати через систему вимірюваних показників, пов'язаних із залученням вступників, якістю освітніх процесів, міжнародною активністю, взаємодією зі стейкхолдерами, фінансовою ефективністю та кадровим менеджментом.

Список використаних джерел:

1. Кількість осіб, зарахованих на навчання. ЄДЕБО. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/opendata/entrant/>.
2. Вступники, зараховані на бюджет. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59047/>.
3. Вступники, зараховані на контракт. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59048/>.
4. 100 вишів, найбільш популярних серед вступників. Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/consultations/95113/>.

5. *Situation Analysis of Children in Ukraine 2024 – Executive Summary.* unicef. URL: <https://surli.cc/ifgntw>
6. Greben, S., & Chyrva, H. (2025). *Challenges and Opportunities in Ukrainian Higher Education Governance.* *Public Administration and Law Review*, (1(21), 15-25. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-15-25>
7. ДСТУ ISO 9001:2015. *Системи управління якістю. На заміну ДСТУ ISO 9001:2015 ; чинний від 2015-12-31.* Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 31 с.
8. *Advancement marketing: 16 KPIs higher education institutions should track.* SaltClick. URL: <https://surl.li/trolmp>
9. *27 Best University KPIs and Metric Examples for 2024 Reporting.* insightsoftware. URL: <https://surl.lu/cxiyvz>
10. *Стратегія Національного університету "Києво-Могилянська Академія" на 2026-2035 рр.* Київ. НаУКМА, 2026. 48 с. URL: <https://surl.li/wpjwqx>
11. *Система ключових показників ефективності Міжнародного європейського університету.* Київ, 2025. 16 с. URL: <https://surl.li/ffedty>
12. *Стратегія розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період 2025-2032 рр.* Київ. Центр комунікацій Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. 24 с. URL: <https://knu.ua/pdfs/official/Development-strategic-plan-2025-2032.pdf>.
13. *Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020-2026 роки.* Суми. 2019. 92 с. URL: <https://sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/09/plan2020-2026.pdf>.
14. *Стратегія розвитку університету – Стратегія розвитку 2019-2025.* Каразінський університет. URL: <https://surl.li/oreyda>.
15. *Львівський національний університет імені Івана Франка – СТРАТЕГІЯ 2026-2030.* Львів. 2025. 47 с. URL: <https://surl.li/pydiuh>
16. *Стратегічний план розвитку Львівського національного університету імені Івана Франка на період 2026-2030 роки.* Львів. 2025. 12 с. URL: <https://surl.li/crstir>
17. *Стратегія 2030.* Український католицький університет. URL: <https://strategy.ucu.edu.ua/ua/>.
18. Бащинська І. SMART-підхід до визначення цілей смартизації промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 41-46.

*Малашок Н.О.,
здобувач вищої освіти,
Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ УНІВЕРСИТЕТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

В умовах глобалізації та скорочення демографічної бази абітурієнтів ринок освітніх послуг трансформується у повноцінне конкурентне середовище, де університети змагаються за студентів, фінансування та репутацію [1]. Загальна кількість студентів ЗВО в Україні скоротилася з 2,13 млн осіб у 2010 р. до 1,05 млн у 2021 р., а у 2025 р. тримається на рівні 1,2 млн [7]. Водночас, відтік абітурієнтів за кордон суттєво посилюється після 2022 р. Посилюється конкуренція з боку закордонних університетів за українських студентів [5]. За таких умов традиційні адміністративні підходи вже не забезпечують стійких позицій, натомість дедалі більшої ваги набуває маркетингово-орієнтована модель управління університетом [2].

Маркетингова стратегія університету визначається як комплексний довгостроковий план системних заходів, спрямований на формування та утримання конкурентних позицій ЗВО шляхом ефективного управління освітніми послугами та комунікаціями [1; 2]. На відміну від комерційних організацій, університетська маркетингова стратегія має враховувати специфіку освітнього продукту, зокрема неможливість заздалегідь оцінити якість навчання, а також орієнтацію абітурієнта на репутацію закладу та рівень довіри до [4].

Конкурентоспроможність університету формується під впливом дев'яти взаємопов'язаних чинників [5]: клієнтоорієнтованості (забезпечення розвитку міжнародних зв'язків і вдосконалення матеріально-технічної бази); змішаного фінансування як джерела фінансових ресурсів ЗВО; задоволення учасників ринку освітніх послуг; стратегічного управління; нормування праці та стимулювання внутрішньої продуктивності; мобільності студентів і викладачів у міжнародних грантах і проєктах [12]; моніторингу комплексності показників рівня розвитку ЗВО; інформатизації щодо спеціальностей і працевлаштування випускників [6; 7]; а також якості підготовки здобувачів [5]. Маркетингова стратегія університету забезпечує інтеграцію управління зазначеними чинниками у єдину систему [2].

Аналіз концепції маркетингового міксу освітніх послуг свідчить про доцільність застосування розширеної моделі 7P [8]. Особливе значення має елемент «people», оскільки якість викладацького складу та освітніх послуг безпосередньо впливає на сприйняття бренду університету цільовою аудиторією [9]. Практика провідних ЗВО демонструє ефективність таких інструментів маркетингової стратегії, як диференційоване позиціонування освітнього бренду [3; 10]; цифровий маркетинг, SMM та контент-маркетинг [6; 7]; event-маркетинг - дні відкритих дверей, олімпіади, хакатони [6].

Цифровий вимір набуває особливого значення у сучасній університетській маркетинговій стратегії. Аналіз 100 провідних ЗВО України показав, що офіційні акаунти у Facebook мають 96% закладів, Instagram - 91%, YouTube - 85%, Telegram - 79%. Водночас виявлено певні проблеми: відсутність сегментації цільових аудиторій, нерегулярність публікацій, однотипність контенту та недостатній рівень взаємодії з підписниками [6]. Ключовими показниками ефективності цифрових маркетингових комунікацій є рівень охоплення, цільовий трафік, інтеракція користувачів та рівень відгуку [7].

Ефективний університетський бренд має поєднувати візуальну ідентичність, онлайн-присутність і управління репутацією, а його реалізація потребує узгодженості між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [3]. Досвід провідних університетів свідчить, що успіх визначається чітким позиціонуванням у певній ніші: бренд Oxford базується на академічній спадщині, Melbourne - на студентському досвіді, Stanford – на інноваціях та підприємництві [3].

Ключовими показниками ефективності маркетингової стратегії є динаміка конкурсу на навчальні місця, рівень впізнаваності бренду, індекс задоволеності студентів, кількість міжнародних партнерств та позиції у рейтингах [5; 11].

Отже, маркетингова стратегія є невід'ємним елементом системи стратегічного управління сучасним університетом. Її розробка повинна базуватися на SWOT-аналізі, сегментуванні цільових аудиторій та моніторингу тенденцій ринку освітніх послуг. У сучасних умовах особливого значення набуває цифровий вимір маркетингової діяльності: SMM, управління репутацією в онлайн-середовищі та застосування інфлюенс-маркетингу [6]. Практичне застосування результатів дослідження можливе через розробку інтегрованої маркетингової стратегії з урахуванням конкурентних переваг конкретного ЗВО, побудову системи КРІ для моніторингу та оцінювання маркетингової діяльності [11], розробку та реалізацію програм цифрового маркетингу і брендингу, адаптованих до потреб різних цільових аудиторій - абітурієнтів, здобувачів освіти, випускників і бізнес-партнерів [6; 7]. Перспективи подальших досліджень включають розробку моделі оцінювання ефективності маркетингової стратегії

університету та дослідження її адаптації в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення [5; 2].

Список використаних джерел:

1. Kotler Ph., Fox K. F. A. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995. 484 p.
2. Ковальчук С. В., Мартинова Л. Б., Танасійчук А. М. Формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 215-221.
3. O'Sullivan H., Polkinghorne M., Chapleo C., Cownie F. *Contemporary Branding Strategies for Higher Education*. Encyclopedia. 2024. Vol. 4. P. 1292-1311.
4. Hemsley-Brown J., Oplatka I. *Universities in a Competitive Global Marketplace: A Systematic Review of the Literature on Higher Education Marketing*. International Journal of Public Sector Management. 2006. Vol. 19. № 4. P. 316-338.
5. Раєвнева О. В., Малишко Є. О., Бровко О. І., Чернишов В. В. Фактори конкурентоспроможності закладів вищої освіти України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 201-210.
6. Івасенко О. А. Стратегії SMM вітчизняних закладів вищої освіти. *Регіональна економіка*. 2022. № 4. С. 40-49.
7. Лісун Я. В. Цифровий маркетинг і брендинг вищої освіти в Україні та провідних країнах Європи. *Economics and Business Management*. 2023. Vol. 14. № 3. С. 84-101. DOI: [https://doi.org/10.31548/economics14\(3\).2023.073](https://doi.org/10.31548/economics14(3).2023.073)
8. Ivy J. A New Higher Education Marketing Mix: The 7Ps for MBA Marketing. *International Journal of Educational Management*. 2008. Vol. 22. № 4. P. 288-299.
9. Judson K. M., Aurand T. W., Gorchels L. *Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding*. Journal of Marketing for Higher Education. 2009. Vol. 19. № 1. P. 1-25.
10. Яценцюк С. В. Маркетингові стратегії брендингу на ринку освітніх послуг: аспекти конкурентоспроможності ЗВО. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2. С. 123-131.
11. Chapleo C. What Defines Successful University Brands? *International Journal of Public Sector Management*. 2010. Vol. 23. № 2. P. 169-183.
12. Шевченко І. Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти України: проблеми та перспективи : монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2023. 252 с. ISBN 978-9916-9859-9-1
13. Олініченко К. С., Прядко О. М., Клименко М. С. Маркетингові інструменти просування освітніх послуг за допомогою соціальних мереж. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 3. С. 34-43.

*Маліч Л.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»*

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції комунікації стають стратегічним ресурсом підприємства. Якщо раніше основними факторами успіху вважалися матеріальні ресурси, виробничі потужності та фінансовий капітал, то сьогодні вирішального значення набуває якість управління інформаційними потоками. Саме комунікаційний менеджмент забезпечує узгодженість дій, швидкість прийняття рішень, ефективність взаємодії персоналу та формування позитивного іміджу організації. Тому його справедливо розглядати як один із ключових чинників підвищення ефективності сучасного підприємства [1].

Комунікаційний менеджмент – це цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків підприємства. Його основною метою є створення ефективної системи обміну інформацією між керівництвом і працівниками, між структурними підрозділами, а також між підприємством і зовнішнім середовищем (партнерами, клієнтами, інвесторами, державними органами). В основі комунікаційного менеджменту лежить принцип зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та запобігати конфліктам чи непорозумінням.

Згідно з дослідженнями, ефективні комунікації в організації сприяють зростанню продуктивності праці. Співробітники, які отримують чітку та своєчасну інформацію, краще розуміють стратегію підприємства, що підсилює їхню мотивацію та залученість у процеси організації [2].

Внутрішня комунікація – це система обміну інформацією всередині підприємства. Вона включає як вертикальні міжрівневі зв'язки (керівництво – підлегли), так і горизонтальні (між департаментами чи командами). Основними функціями внутрішньої комунікації на підприємстві є: забезпечення розуміння корпоративних цілей та завдань; підтримка корпоративної культури та морального стану персоналу; своєчасне інформування про зміни в організації; сприяння вирішенню конфліктів та формуванню довіри.

Одним із принципів ефективної внутрішньої комунікації є прозорість і двосторонній зв'язок, що дозволяє працівникам не лише отримувати інформацію, а й висловлювати власні думки та пропозиції. Використання цифрових платформ (корпоративні портали, месенджери, CRM-системи) значно

підвищує оперативність передачі інформації, що робить внутрішні комунікації більш гнучкими та адаптивними. Організації, які активно впроваджують внутрішні комунікаційні стратегії, частіше показують стабільне виконання бізнес-процесів та вищу задоволеність працівників [3].

Комунікації на підприємстві відіграють ключову роль у процесі формування та розвитку організаційної культури, вони впливають на те, як працівники взаємодіють, обмінюються інформацією та спільно вирішують проблеми. Організаційна культура завжди була і буде унікальною характеристикою підприємства внаслідок існування множини її автентичних характеристик та особливостей прояву [4].

Зовнішня комунікація полягає у взаємодії підприємства із зовнішніми стейкхолдерами: клієнтами, постачальниками, партнерами, медіа, державними органами та громадськістю. Вона відіграє вирішальну роль у просуванні повідомлення, цінностей та пропозицій організації та є важливою складовою ділової репутації, рівня довіри та ринкових позицій підприємства.

Стратегія зовнішніх комунікацій включає маркетингові комунікації, PR-активність, формування бренду та інструменти управління громадською думкою. Ефективна зовнішня комунікація сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та зміцненню її іміджу на ринку.

Цифрові технології (соціальні мережі, сайти, онлайн-месенджери) відіграють дедалі важливішу роль у зовнішньому комунікаційному менеджменті, оскільки дозволяють підприємству безпосередньо взаємодіяти з цільовими аудиторіями та отримувати зворотний зв'язок у режимі реального часу.

Необхідність формування ефективної комунікаційної стратегії з точки зору забезпечення довгострокової конкурентної переваги підприємства на ринку, що дасть змогу зміцнити його фінансові позиції та збільшити ринкову нішу [5].

Внутрішні та зовнішні комунікації не існують ізольовано. Ефективний менеджмент підприємства передбачає їх інтеграцію та координацію. Наявність потужної внутрішньої комунікаційної бази підсилює зовнішню діяльність організації, оскільки задоволені працівники є послами бренду, здатними підтримувати позитивний імідж компанії у зовнішньому середовищі. Організації з узгодженою внутрішньою та зовнішньою комунікацією демонструють вищий рівень довіри в усіх груп стейкхолдерів – від співробітників до клієнтів та партнерів.

Ефективний комунікаційний менеджмент сприяє:

- підвищенню продуктивності праці;
- скороченню витрат часу на прийняття управлінських рішень;
- зміцненню корпоративної культури та морального клімату;

- збільшенню рівня довіри стейкхолдерів;
- оптимізації бізнес-процесів.

Комунікаційний менеджмент також є критично важливим під час змін та криз. Через якісну комунікацію керівництво може мінімізувати опір персоналу, підтримати корпоративну культуру та зберегти стабільність функціонування підприємства.

Отже, комунікаційний менеджмент виступає важливим інструментом підвищення ефективності сучасного підприємства. Він забезпечує узгодженість управлінських дій, оптимізацію внутрішніх процесів, формування позитивного іміджу та зміцнення ринкових позицій. Успішні підприємства розглядають комунікації не як допоміжну функцію, а як стратегічний ресурс розвитку. Саме тому вдосконалення системи комунікацій є необхідною умовою досягнення стійкого конкурентного успіху в сучасному бізнес-середовищі. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтегрування економіки країни є практично неможливим без інтенсивного застосування комунікаційних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Омельчак Г. В. Роль комунікацій в системі управління сучасним офісом. *Інфраструктура ринку*. Вип. № 71, 2023. С. 178-182.
2. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023, № (56). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3085/3008>
3. Лизанець А., Феєр О., Бондарева М. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2022. № 23 С. 127-132
4. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Мельничук І. Є. Трансформація елементів організаційної культури на сучасному етапі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 50, 2024. С. 88-92.
5. Андрощук І., Пітел Н., Липчанський В. Комунікаційна стратегія підприємства як засіб уникнення конфліктних ситуацій в сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6274/6216>

Марченко О. В.,

здобувач вищої освіти,

Корж М. В.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки,

Державний торговельно-економічний університет

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО РИТЕЙЛУ НА ГЛОБАЛЬНІ РИНКИ

Сучасний глобальний ритейл переживає масштабну трансформацію під впливом діджиталізації, зміни споживчої поведінки та інтернаціоналізації торговельних мереж. Формування глобальних ритейл-екосистем – інтегрованих систем, у яких фізичні і цифрові канали продажів, логістичні, платіжні та маркетингові платформи утворюють єдине середовище взаємодії з кінцевим споживачем, – стає визначальним трендом розвитку галузі [1]. В умовах євроінтеграційного курсу України та необхідності повоєнної економічної відбудови інтеграція вітчизняних торговельних мереж у цю екосистему набуває значення стратегічного пріоритету розвитку бізнесу, що безпосередньо пов'язаний із завданнями відновлення зовнішньоекономічного потенціалу країни та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародних ринках.

Вітчизняний роздрібний сектор демонструє достатньо розвинену структуру: провідні мережі – АТБ, Сільпо, Новус, Епіцентр К, Rozetka – суттєво модернізували бізнес-моделі протягом останнього десятиліття, впровадивши сучасні системи управління торговельними процесами, цифрові канали продажів і програми лояльності [2]. Повномасштабна збройна агресія Росії, попри колосальні втрати, одночасно прискорила низку трансформаційних процесів: зростання частки онлайн-торгівлі, переорієнтацію ланцюгів постачання на постачальників із країн ЄС, пошук нових ринків збуту для вітчизняних виробників. Ці зміни об'єктивно наближають вітчизняний ритейл до стандартів і практик глобального торговельного середовища, формуючи базові передумови для подальшої інтеграції.

Інтеграція у глобальну ритейл-екосистему передбачає подолання низки структурних бар'єрів. Регуляторний бар'єр пов'язаний із необхідністю приведення стандартів якості та безпеки продукції, систем маркування і пакування до вимог ЄС та міжнародних норм. Технологічний бар'єр визначається потребою у впровадженні або інтеграції з глобальними платформами управління торговельними даними – стандартами EDI, GS1, сучасними WMS і TMS рішеннями [3]. Маркетинговий бар'єр полягає у недостатній впізнаваності українських ритейл-брендів на міжнародних ринках і

відсутності сформованих довгострокових відносин з глобальними партнерами та постачальниками. Ефективне управління подоланням цих бар'єрів є ключовим завданням менеджменту торговельних мереж, що прагнуть вийти за межі внутрішнього ринку.

З погляду маркетингового управління, стратегії інтеграції вітчизняних торговельних мереж у глобальну ритейл-екосистему можна класифікувати за трьома основними типами. Стратегія органічної інтеграції передбачає поступову адаптацію власної бізнес-моделі до стандартів глобальних платформ шляхом технологічних інвестицій і розвитку партнерських відносин із міжнародними учасниками ланцюга поставок. Стратегія платформної інтеграції полягає у підключенні до існуючих глобальних ритейл-платформ – Amazon, Allegro, Zalando – як продавця або маркетплейс-партнера, що дозволяє отримати доступ до широкої міжнародної аудиторії без необхідності самостійно будувати зарубіжну інфраструктуру [4]. Стратегія стратегічних альянсів передбачає укладання партнерських угод з іноземними торговельними мережами щодо взаємного просування продуктів і послуг, спільного використання логістичної інфраструктури або обміну компетенціями.

Оmnіканальність і цифровізація є необхідними умовами конкурентоспроможності в глобальній ритейл-екосистемі. Сучасний споживач очікує безшовного досвіду взаємодії з торговельною мережею незалежно від каналу – фізичного магазину, мобільного додатку, вебсайту чи соціальних мереж, – що вимагає повної інтеграції всіх каналів продажів, комунікації та обслуговування в єдину систему [5]. Водночас впровадження систем бізнес-аналітики і великих даних дозволяє персоналізувати маркетингові пропозиції, оптимізувати управління асортиментом і ціноутворенням, підвищуючи ефективність використання маркетингового бюджету. Для вітчизняних мереж розвиток цих компетенцій є не лише умовою виходу на глобальні ринки, а й потужним інструментом підвищення ефективності на внутрішньому ринку.

Маркетингові комунікації та брендинг відіграють критичну роль у процесі інтеграції у глобальну ритейл-екосистему. Особливого значення набуває використання «країни походження» як маркетингового активу: в умовах широкого міжнародного визнання стійкості та підприємливості України в умовах збройної агресії позиціонування «зроблено в Україні» може стати потужним емоційним повідомленням для зарубіжних споживачів, зокрема на ринках ЄС [6]. Цифрові канали комунікації формують відносно доступний інструментарій для побудови впізнаваності вітчизняних ритейл-брендів на зарубіжних ринках без необхідності масштабних рекламних інвестицій.

Повоєнна відбудова і євроінтеграція формують унікальне стратегічне вікно для прискореної інтеграції вітчизняного ритейлу у глобальну екосистему.

Масштабні міжнародні інвестиції в економічну відбудову, гармонізація регуляторних стандартів у рамках євроінтеграційного процесу, а також зростаючий інтерес глобальних ритейл-операторів до українського ринку як перспективного середовища для розвитку партнерств – усе це створює сприятливе середовище для системних перетворень у галузі [7]. Підприємства, що вже зараз формують відповідні компетенції, будують технологічну інфраструктуру і розвивають міжнародні партнерства, матимуть суттєву конкурентну перевагу. Таким чином, інтеграція у глобальну ритейл-екосистему є не лише зовнішньою стратегічною ціллю, а й потужним каталізатором внутрішньої трансформації, модернізації менеджменту і маркетингу вітчизняних торговельних мереж як чинників їхнього довгострокового розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кавун-Мошковська О. О., Котова М. В., Нечипорук А. В. Маркетплейси в Україні: 2022 рік. Товари і ринки. 2022. № 3 (43). С. 19–36. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(43\)02](https://doi.org/10.31617/2.2022(43)02)
2. Кубліцька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (35). С. 98–108. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108)
3. Смерічевська С. В. Бар'єри виходу вітчизняних торговельних мереж на ринки ЄС. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 1. С. 38–54.
4. Садчикова І. В., Тарасенко А. О., Дубина М. В. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>
5. Валявська Н. М., Корнійко Я. Р., Міхеєв О. С. Процесний підхід в управлінні підприємствами логістичної сфери в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-164>
6. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. Grail of Science. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006>
7. Луцій О. М., Бондаренко В. М. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 4 (32). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-144-155](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-144-155)

*Мельник С.М.,
кандидат економічних наук, науковий співробітник,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

МАРКЕТИНГОВА АКТИВНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА ЇЇ ОЦІНОЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ

У сучасному бізнес-середовищі швидкість прийняття і реалізація управлінських рішень є незаперечною умовою досягнення конкурентного успіху. Але це не є єдиною ознакою бажаного режиму діяльності. Не менш важливими є вчасність та адекватна сила реагування на зовнішні загрози та можливості, які у сукупності і визначають необхідний рівень маркетингової активності бізнесу.

Активність суб'єктів ринку була предметом досліджень багатьох вчених, які акцентували увагу, в основному, на діловій [1 – 4] та конкурентній [5] активності. Маркетингова активність була представлена у форматах активізації маркетингової діяльності [6] та управління маркетинговими активами, як сукупністю видів ресурсів, що мають доказовість зв'язку з маркетинговою діяльністю і здатні впливати на результативність бізнес-процесів підприємств [7]. Маркетингова активність, як структурована сутність, не була представлена у науковій літературі, що ускладнює її роль при визначенні і обґрунтуванні завдань поточної маркетингової діяльності бізнес-одиниць.

У найбільш узагальненому вигляді маркетингова активність є оціночною характеристикою інтенсивності здійснення сукупності управлінських рішень, визначеної на основі кількісних та якісних ознак відповідних дій, спрямованих на досягнення цільового результату маркетингової діяльності суб'єктів конкурентного ринку. Вона відображає ступінь обумовленості інтенсивності конкурентних дій завданнями розвитку бізнес-одиниць, їх ресурсними та організаційними можливостями.

Різноманітність форм і засобів здійснення конкурентних дій обумовлюють багатогранність прояву маркетингової активності бізнесу, що виявляється у її видовій диференціації за терміном реалізації (оперативна, поточна, стратегічна); рівнем охоплення ринку (загальна, сфокусована); способом реагування (реактивна, превентивна); рівнем декларування (відкрита, латентна); видами конкуренції цінова, асортиментна, інформаційна, організаційна); тривалістю здійснення (періодична, перманентна); рівнем агресивності (агресивна, адаптивна); комплексністю (фрагментарна, комплексна); характером впливу (реальна, імітована, комбінована).

Кожний з названих видів маркетингової активності реалізується у той чи інший спосіб через систему відповідних заходів і дій.

Маркетингові дії мають дві форми реалізації:

- дії як елемент здійснення відповідних управлінських заходів, кількість і послідовність яких визначається прийнятим планом;
- дії як реакція на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, що відповідає заздалегідь визначеній маркетинговій політиці за цих обставин.

Проте, в обох випадках маркетинговим діям передують підготовчий етап формування рішень, які ґрунтуються на попередньому досвіді управлінської діяльності.

За певних обставин прийняття маркетингових рішень має носити креативний характер, а здійснення відповідних дій – терміново визначеними. Мова іде про ситуативні дії, які є відповіддю підприємств на непередбачувані зовнішні і внутрішні зміни, зокрема – на не стандартні дії конкурентів. У цьому випадку їхня адекватність ситуації залежить від управлінської компетентності управлінського персоналу та здатності знаходити не стандартні підходи до вирішення проблеми.

Маркетингова активність є агрегованою характеристикою поведінки суб'єктів конкуренції, що поєднує ряд ознак, відображених у різних режимах здійснення конкурентних дій. Вони слугують основою визначення наступних оціночних детермінант маркетингової активності:

- частоти конкурентних дій, кількісної ознаки, що відображає число змін параметрів задіяних конкурентних засобів протягом певного періоду. Вона має переважно поточний формат реалізації і залежить від рівня реагування на дії конкурентів та визначеної доцільності швидкої реалізації власних конкурентних можливостей.
- потужності конкурентних дій, яка відображає силу функціонального впливу на конкурентів, здійсненого досліджуванним суб'єктом ринку. Частота і потужність дій є детермінантами активності, які формують поняття інтенсивності реалізованих конкурентних дій в межах задіяних засобів конкуренції на певному ринку чи в окремому його сегменті. Між частотою і потужністю конкурентних дій існує обернена залежність – чим більша частота, тим меншою може бути задіяна потужність, і навпаки. Тому управлінським завданням є визначення адекватного співвідношення між частотою і потужністю конкурентних дій з огляду на визначені цілі, внутрішні організаційні можливості і характер конкуренції на ринку;
- системності застосування засобів маркетингової активності, яка відображає повноту використаних видів конкуренції та прийомів їх здійснення

на певному конкурентному ринку, де представлено інтереси досліджуваних суб'єктів. Зростання рівня системності застосування засобів маркетингової активності підвищує вірогідність досягнення цільового результату.

Поєднання системності застосування засобів активності з рівнем інтенсивності реалізованих конкурентних дій, дозволяє отримати комплексну характеристику маркетингової активності, яка маючи інтегральну природу формування, є предметом аналізу, при цьому, об'єктами управління виступають визначені детермінанти маркетингової активності з обов'язковим узгодженням рішень по усьому комплексу відповідних заходів.

Об'єктом спрямування маркетингової активності є конкурентоспроможність бізнес-одиниць, яка у комплексному форматі представлення реалізує основну концепцію маркетингу. Оскільки маркетингова активність здійснюється в межах відповідного ринку, її наслідки будуть відчувати усі суб'єкти конкурентного ринку.

З огляду на визначені детермінанти, маркетингова активність є диференційованою характеристикою режиму реалізації маркетингових рішень бізнес-одиниць, сформованого на основі кількісних та якісних ознак здійснених дій, що спрямовані на використання наявного конкурентного потенціалу учасників ринку з метою зростання їхньої конкурентоспроможності. Вона покликана забезпечити досягнення визначених цілей, використовуючи увесь доступний маркетинговий потенціал з необхідною частотою і масштабністю дій та потужністю їхнього впливу.

Список використаних джерел:

1. Заїкіна О.О. Роль показників ділової активності в оцінці управління підприємством // *Харчова промисловість*. – 2008. – № 7. – С. 144–148.
2. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник/ О.О. Шеремет – К. : Кондор, 2005. – 196 с.
3. Коваленко Л.О., Фінансовий менеджмент: навч. посібник / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – 2-ге вид. – Київ : Знання, 2005. – 456 с.
4. Ясіновська І.Ф., Фелісеєв В.А. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми, напрями забезпечення// *Економіка та суспільство*, Випуск 44, 2022р. Електронне видання. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-16>.
5. Федірко Г. А., Овчарова С. К. Конкурентна активність як складова конкурентної політики підприємства. *Збірник тез наукової конференції Бізнес, інновації, менеджмент. Проблеми і перспективи*, 2020р.
6. Білоус С.П., Калита Н.В. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства // *Економіка та*

суспільство. маркетинг, Випуск 60 / 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75> УДК 658.8(045)

7. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Бубенець І.Г., Чміль Г.Л., Олініченко К.С. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств//Економіка і суспільство. Маркетинг, Випуск 53, 2023р. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99>

Мельник Ю.А.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Жемба А.Й.,**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства та природокористування

ESG-РЕЙТИНГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ

У сучасній економіці відбувається масштабний перерозподіл інвестицій. Провідні фінансові фонди дедалі частіше відмовляються від активів з низькими показниками ESG на користь відповідальних компаній. ESG-рейтинг став «новим кредитним рейтингом» для доступу до дешевого міжнародного капіталу.

Традиційний фінансовий аналіз більше не дає повної картини стійкості бізнесу. В умовах глобальних ринкових змін та соціальної нестабільності саме ESG-індикатори дозволяють ідентифікувати приховані екологічні та репутаційні ризики, що безпосередньо впливають на життєздатність компанії в довгостроковій перспективі.

Інтеграція показників ESG-рейтингів в систему управлінського обліку забезпечує формування комплексної моделі оцінювання діяльності підприємств, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків і зміцненню конкурентоспроможності в умовах формування стратегії довгострокової стійкості бізнесу (Табл.1):

Таблиця 1

Концептуальні підходи до інтеграції показників ESG-рейтингів у систему управлінського обліку

Концептуальний підхід	Опис	Основні показники	Очікуваний результат
Методологічно-інформаційний	Інтеграція ESG-показників у систему звітності та аналітики	Екологічні, соціальні, управлінські фактори	Створення єдиного цифрового та аналітичного простору, де методологія збору даних нерозривно

			пов'язана з інструментами ESG-рейтингів
Процесно-орієнтований	Інтеграція ESG-показників у процеси бюджетування та аналізу діяльності	Операційні ESG-метрики	Підвищує ефективність управління витратами та використання ресурсів
Інтегрований	Поєднання фінансових і нефінансових показників у єдиній системі обліку	Комплекс ESG-показників	Забезпечує формування комплексної моделі оцінювання результатів роботи
Стратегічний	Застосування ESG як інструменту стратегічного планування та оцінки ефективності	ESG-індикатори довгострокового розвитку	Інтеграція ESG-цілей у ключові показники ефективності (KPI) компаній
Інвестиційний	Використовується фінансовими фондами для відбору активів	Вартість власного / запозиченого капіталу	Компанії з високим ESG-рейтингом отримують дешевші кредити

Джерело: Систематизовано автором за результатами дослідження [2 - 6]

Узагальнення концептуальних підходів підтверджує, що ефективна інтеграція ESG-показників у систему управлінського обліку виробничих корпорацій можлива лише за умови їхньої гармонізації з діючою системою звітності та процесами стратегічного планування. Це забезпечує підвищення якості управлінських рішень через інтеграцію ESG-показників в систему корпоративного управління, перетворюючи її з реактивної (реагування на проблеми) на проактивну (попередження ризиків).

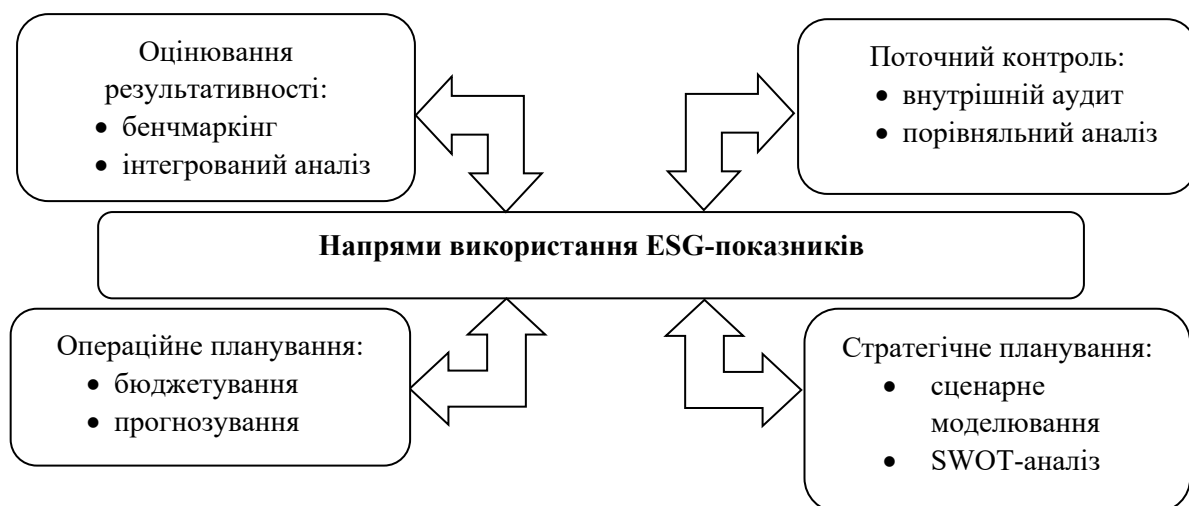


Рис.1. Напрями використання ESG-показників у процесах управління

Джерело: Систематизовано автором за результатами дослідження

Використання ESG-показників сприяє формуванню довгострокової вартості бізнесу та забезпеченню його стійкості в умовах сучасних соціально-екологічних

викликів. Напрями використання ESG-показників сьогодні включають комплекс операційних та стратегічних інструментів, що забезпечують трансформацію бізнес-моделі від отримання короткострокових результатів до створення довгострокової вартості бізнесу [1].

Системне використання ESG-показників сприяє своєчасному виявленню ризиків, оптимізації витрат, посиленню прозорості діяльності та формування перспектив стратегічного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах. Важливим напрямом інституційного забезпечення прозорості нефінансової інформації є реалізація стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Передбачається створення єдиної електронної ІТ платформи для подання підприємствами ESG-звітів для публічного доступу [7, 8].

Для післявоєнного відновлення України впровадження ESG-стандартів за принципом Build Back Better (відбудувати краще, ніж було) є безальтернативним шляхом. Це єдина умова для залучення міжнародного капіталу від фінансових інституцій та успішної євроінтеграції вітчизняного бізнесу.

Інтеграція показників ESG-рейтингів забезпечує узгодження екологічних, соціальних і управлінських параметрів діяльності з фінансовими показниками підприємства, формування комплексної інформаційної бази для ухвалення управлінських рішень, підвищення об'єктивності оцінювання результативності роботи компаній та оптимальний спосіб залучення капіталу.

Список використаних джерел:

1. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. *Стратегічний управлінський облік в концепції стійкого розвитку. Актуальні проблеми обліку, аналізу та аудиту в умовах реалізації концепції сталого розвитку : монографія / за ред. М. І. Бондар, В. В. Бабіч, М. М. Шигун. Київ, 2018. 315 с.*
2. Ганусич В. О., Шімон В. *Стратегія запровадження обліку і звітності зі сталого розвитку в Україні. Київський економічний науковий журнал. 2025. №10. С.29–38.*
3. Головчак Г. *Оцінка ефективності ESG-звітності як інструменту прозорості бізнесу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-28>*
4. Максимів Ю. В., Якубів В. М., Пилипів Н. І., П'ятничук І.Д., Гориславець П. А. *Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Фінанси України. 2023. № 1. С. 117–128.*
5. Олійник О. В., Іваницький В. М. *Управлінський вимір ESG-звітності: концептуальні засади інтеграції у систему корпоративного обліку. Проблеми*

теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2025. № 2(61). С. 47–53. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2\(61\)-47-53](https://doi.org/10.26642/pbo-2025-2(61)-47-53)

6. Панченко О. Д., Гринявський С. М. Вплив концепції сталого розвитку на побудову стратегічного управлінського та фінансового обліку в сільському господарстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 3. С. 331–335. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-59>

7. Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 №1015-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text>.

8. Усаєнко О. В. Гармонізація звітності українських підприємств зі стандартами ESRS як інструмент досягнення цілей сталого розвитку України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 26–33.

Метюшон І. М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри прикладної економіки,

Петрів Н. С.,

здобувач вищої освіти,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КРИТИЧНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ МІКРОМЕРЕЖ

Аналіз наукових підходів до оцінювання енергетичних рішень, особливо в контексті критичної інфраструктури, є надзвичайно актуальним через зростаючу частоту екстремальних погодних явищ, кіберзагроз та воєнних конфліктів, що призводять до масштабних збоїв у енергопостачанні. У сучасних дослідженнях запропоновано різноманітні методики оцінювання, що базуються на аналізі витрат і вигід, показниках чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності, періоду окупності, а також підходах до багатокритеріального аналізу з урахуванням факторів надійності, стійкості та енергетичної безпеки. Значна увага приділяється також моделюванню режимів роботи мікромереж, інтеграції відновлюваних джерел енергії та систем накопичення.

Водночас, потребують подальшого вдосконалення методи комплексного оцінювання, які б одночасно враховували економічні, соціальні, екологічні та ризикові аспекти функціонування мікромереж. Особливо варто зазначити, що більшість сучасних публікацій зосереджені переважно на дослідженні технічної ефективності мікромереж, а саме оптимізації режимів роботи, підвищенні надійності електропостачання, стабільності частоти та напруги, балансуванні

навантаження тощо. Натомість економічна складова впровадження мікромереж, часто розглядаються фрагментарно або як другорядні аспекти, що обумовлює необхідність подальших комплексних наукових досліджень у цьому напрямі.

Проведений нами аналіз наукових публікацій дозволив виділити основні наукові підходи до оцінювання ефективності, критичності та стійкості мікромереж.

1. Підходи, засновані на оцінюванні економічної та технічної ефективності їх функціонування.

Сюди зокрема, відноситься концепція 3D (декарбонізація, децентралізація, цифровізація) та бізнес-моделі «Енергія як послуга» (EaaS) і «Мікромережа як послуга» (Maas). Ці пропозиції зроблені авторами С. П. Денисюк, Г. В. Мельничук, І. С. Чернечук, В. В. Лисий [1], основа ефективності полягає у розгортанні системи без значних авансових інвестицій. Також, проведені розрахунки командою підтримки відновлення і реформ при Міністерстві енергетики України [2], що підтверджують можливість громадам заощаджувати до 30% витрат на енергію протягом 20 років. Ще один підхід – це оптимізація гібридних мікромереж, що ґрунтується на порівнянні методів лінійного програмування, генетичних алгоритмів та оптимізації роєм частинок для досягнення економічної та екологічної життєздатності [3].

2. Підходи, засновані на оцінюванні критичності та вразливості інфраструктури.

Зазначені підходи відображені у праці [4], де розглянуто метрику CP-SAM, а саме використання нечіткого інтеграла Шоке для інтегрованого моніторингу фізичної та кібербезпеки мікромереж. Також у публікації [5], де проведена ідентифікація критичних вузлів на основі ранжування елементів інфраструктури (наприклад, водоканалів чи лікарень) на основі метрик центральності графів для вибору оптимального місця розташування мікромережі. С. П. Іванюта, Є. М. Панов, О. І. Іваненко, С. В. Гапон [6], запропонували кількісне визначення ризику для різних типів інфраструктури в умовах України як добутку ймовірності обстрілів та економічних збитків.

3. Підхід, заснований на оцінюванні рішень в умовах невизначеності запропонований у дослідженні [3] та ґрунтується на методології R2DSS (Regret-Regret Decision Support System), що передбачає застосування методів багатокритеріального аналізу VIKOR та TOPSIS для вибору оптимальних сценаріїв енергетичного переходу залежно від ставлення управлінців до ризику.

4. Підходи, засновані на оцінюванні стійкості з економічного та управлінського погляду.

До цих підходів можна віднести інтегрований підхід до безпеки, де економічний вимір забезпечує інвестиційну базу через ЕСКО-контракти та

пільгове кредитування [7], пошук Парето-оптимальних рішень для локальних енергосистем, де покращення надійності за рахунок акумуляторів зіставляється з фінансовими витратами [8] та моделі державно-приватного партнерства щодо залучення приватних інвестицій для модернізації критичних об'єктів без витрат із бюджету громад [2].

Підсумовуючи проведені аналіз, на наш погляд найкращим є інтегрований підхід, який поєднує інженерний менеджмент для обґрунтування технічних рішень з економічним стимулюванням, а саме тарифною політикою та ЕСКО-контрактами та функціональним управлінням ризиками. Такий підхід є найбільш обґрунтованим, оскільки забезпечує системну узгодженість технічних і економічних параметрів проєкту впровадження мікромереж. Він враховує інституційні та фінансові механізми реалізації, зокрема інструменти тарифного регулювання та механізми розподілу інвестиційних ризиків. Такий підхід дає змогу оцінити не лише поточну економічну ефективність, а й довгострокову стійкість та рівень критичності функціонування мікромереж. Крім того, він мінімізує ризик прийняття одновимірних управлінських рішень, що базуються виключно на технічних або фінансових показниках.

Список використаних джерел:

1. Денисюк С. П., Мельничук Г. В., Чернецьук І. С., Лисий В. В. *Техніко-економічні механізми розвитку локальних систем енергозабезпечення (Microgrid). Енергетика: економіка, технології, екологія. 2021. № 4 (66). С. 7–20.*
2. *Аналіз впровадження мікромереж в Україні : аналітична робота / Команда підтримки відновлення і реформ при Міністерстві енергетики України. Київ, жовтень 2025. 70 с..*
3. Koutsandreas D., Trachanas G. P., Pappis I., Nikas A., Doukas H., Psarras J. *A multicriteria modeling approach for evaluating power generation scenarios under uncertainty: The case of green hydrogen in Greece. Energy Strategy Reviews. 2023. Vol. 50. 101233. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101233>.*
4. Venkataramanan V., Hahn A., Srivastava A. *CP-SAM: Cyber-Physical Security Assessment Metric for Monitoring Microgrid Resiliency. IEEE Transactions on Smart Grid. 2019. Vol. 11, Iss. 1. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSG.2019.2930241>.*
5. Almaleh A., Tipper D., Al-Gahtani S. F., El-Sehiemy R. *A Novel Model for Enhancing the Resilience of Smart MicroGrids' Critical Infrastructures with Multi-Criteria Decision Techniques. Applied Sciences. 2022. Vol. 12, Iss. 19. 9756. DOI: <https://doi.org/10.3390/app12199756>.*
6. Іванюта С. П., Панов Є. М., Іваненко О. І., Гапон С. В. *Оцінка ризиків критичній інфраструктурі України в умовах російської військової агресії. Вісник*

НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Серія: Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження. 2024. № 2. С. 47–61.

7. Духа В. Організаційно-економічні основи забезпечення енергетичної безпеки України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 6. С. 66–71.

8. Відновлювані джерела енергії : монографія / [Барило А. А. та ін.] ; за заг. ред. С. О. Кудрі ; Ін-т відновлюваної енергетики НАНУ. Вид. 3-тє, оновл. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2025. 512 с.

Міронова Ю. В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний університет

СТВОРЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ЦІННОСТІ В B2B ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ НАВЧАННЯ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ

Сучасні B2B-підприємства стикаються з підвищеними ризиками через воєнну нестабільність, перебої в логістиці, обмежені ресурси та невизначеність у партнерських відносинах. Традиційні короткострокові стимули (знижки, бонуси) недостатньо ефективні для формування стратегічної стійкості. У цьому контексті інтеграція партнерського навчання та цифрових рішень стає критично важливою для створення довгострокової цінності, підвищення довіри та лояльності партнерів.

Дослідження B2B-стратегій свідчать, що навчальні програми сприяють підвищенню ефективності взаємодії з партнерами та клієнтами. Зарубіжні та вітчизняні наукові роботи приділяють увагу дистанційним тренінгам, e-learning платформам і програмам розвитку клієнтів [1; 2]. Проте питання комплексного поєднання навчання та цифрових рішень у B2B саме під час воєнних криз залишається недостатньо дослідженим.

У межах дослідження здійснено узагальнення експертних оцінок ефективності інструментів взаємодії з партнерами у B2B-секторі в умовах воєнної нестабільності з позицій формування довгострокової цінності. Експертні оцінки засвідчили, що операційно орієнтовані інструменти (логістична підтримка, сервісне обслуговування, фінансова гнучкість) залишаються критично важливими для забезпечення безперервності діяльності. Водночас їхній вплив обмежується короткостроковим періодом і не формує стійкої конкурентної переваги.

Натомість інструменти, що поєднують навчання партнерів із цифровими рішеннями, продемонстрували значно вищий потенціал у створенні довгострокової цінності. Зокрема, встановлено такі ключові ефекти: зниження невизначеності у взаємодії (цифрові навчальні платформи забезпечують доступ партнерів до актуальної інформації щодо продуктів, стандартів та змін у бізнес-процесах, що особливо важливо в умовах швидких трансформацій та воєнних ризиків); формування спільного інформаційного простору (інтеграція навчальних модулів у цифрові екосистеми підприємства сприяє уніфікації підходів до роботи, підвищенню якості комунікації та зменшенню операційних помилок); зростання довіри та лояльності партнерів (системне навчання, підкріплене цифровими сервісами підтримки, сприймається партнерами як інвестиція у їх розвиток, що зміцнює довгострокові відносини та знижує ризик їх розриву); підвищення адаптивності партнерських мереж (використання аналітики навчальних платформ дозволяє підприємствам оперативно виявляти прогалини у компетенціях партнерів та коригувати освітні програми відповідно до нових ринкових умов); інтеграція партнерів у бізнес-екосистему (цифрові рішення сприяють переходу від фрагментованої взаємодії до екосистемної моделі, де партнери стають активними учасниками створення спільної цінності).

Особливого значення набуває можливість персоналізації навчання на основі цифрових даних, що дозволяє формувати індивідуальні траєкторії розвитку партнерів і підвищувати ефективність їх взаємодії з підприємством. У результаті навчання перестає бути допоміжною функцією та трансформується у стратегічний інструмент управління партнерськими відносинами.

Інтеграція навчання та цифрових рішень у B2B дозволяє перетворити транзакційні відносини на стратегічні партнерства, створюючи довгострокову цінність навіть в умовах воєнної нестабільності. Практичне значення полягає у можливості побудови цифрових екосистем для розвитку партнерів, підвищення стійкості бізнесу та інтеграції клієнтів у бізнес-модель підприємства.

Список використаних джерел:

1. *B2B strategies for surviving global crises: A resource dependence perspective on the COVID-19 pandemic. Journal of Business Research, Volume 172, 2024.* <https://surli.cc/yfxvtb>
2. *Вплив криз на стратегії взаємовідносин з клієнтами підприємств малого та середнього бізнесу / Маєрська В.О., Летуновська Н.Є. Підприємництво і торгівля, 2025.* <https://surl.lu/xewzbi>

*Міщенко Т.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет*

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ: РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Одним із ключових факторів розвитку бізнесу, в умовах глобалізації, посилення конкуренції, цифровізації економіки та високого рівня невизначеності, є ефективний менеджмент. У сучасному розумінні менеджмент є системою принципів, методів і механізмів управління підприємством, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації [1]. Адаптацію до змін зовнішнього середовища, раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, та формування конкурентних переваг забезпечує сучасний, ефективний менеджмент суб'єкта господарювання.

Чинники впливу на розвиток бізнесу умовно поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать: економічна ситуація, державна політика, ринкова кон'юнктура, технологічний прогрес, а до внутрішніх: організаційна структура, система управління, кадровий потенціал, фінансові ресурси, корпоративна культура та система контролю [2].

Враховуючи зміни зовнішнього середовища, суб'єкти господарювання змушені швидко реагувати щодо оптимізації управлінських процесів та підвищення результативності використання ресурсів. При цьому, для формування дієвої системи управління важливим є посилення її складової внутрішнього аудиту.

В умовах орієнтації суб'єкта господарювання не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, а й на забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності зростає роль внутрішнього аудиту як одного із інструментів контролю в частині оцінювання ризиків, підвищення ефективності управлінських рішень.

Внутрішній аудит, як один з ключових внутрішніх управлінських чинників, сприяє ефективності менеджменту забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Незалежна та об'єктивна діяльність з внутрішнього аудиту спрямована на оцінювання та вдосконалення процесів управління, контролю і управління ризиками.

До основних функцій внутрішнього аудиту в системі менеджменту суб'єкта господарювання необхідно віднести:

- оцінювання ефективності системи внутрішнього контролю;
- аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання;
- виявлення ризиків та розробка рекомендацій щодо їх мінімізації;
- підвищення ефективності управлінських процесів;
- забезпечення достовірності інформації для прийняття управлінських рішень.

Враховуючи важливу роль внутрішнього аудиту у забезпеченні ефективності менеджменту суб'єкта господарювання, необхідно окреслити низку проблем, які існують у практиці його функціонування та стримують розвиток бізнесу, зокрема:

- недостатній рівень незалежності внутрішніх аудиторів у структурі суб'єктів господарювання, що може впливати на об'єктивність результатів перевірок;

- недосконалість системи внутрішнього контролю, яка ускладнює виявлення ризиків та порушень у діяльності суб'єкта господарювання;

- недостатнє використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів під час проведення аудиту.;

- низький рівень інтеграції внутрішнього аудиту у систему стратегічного управління суб'єкта господарювання;

- дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері внутрішнього аудиту та ризик-менеджменту;

- недостатня увага керівництва до рекомендацій внутрішнього аудиту, що знижує ефективність його функціонування.

Усунення вказаних проблем можливе шляхом трансформації внутрішнього аудиту з контрольної функції у стратегічний інструмент управління. Основними кроками на цьому шляху є:

- цифровізація аудиту та використання аналітики даних, автоматизованих систем контролю;

- інтеграція внутрішнього аудиту у систему корпоративного управління та стратегічного планування;

- розвиток системи управління ризиками підприємства (Enterprise Risk Management – ERM);

- підвищення професійного рівня внутрішніх аудиторів та впровадження міжнародних стандартів аудиту.

- розширення консультативної ролі внутрішнього аудиту у прийнятті управлінських рішень.

Важливим аспектом перетворення внутрішнього аудиту в інструмент стратегічного управління є посилення його консультативної ролі, яка полягає у:

- наданні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління;

- підвищенні ефективності бізнес-процесів;
- підтримці системи управління ризиками;
- інформаційному забезпеченні управлінських рішень;
- сприянні стратегічному розвитку підприємства.

Таким чином, внутрішній аудит є не лише інструментом контролю, а й повинен бути важливим елементом партнерства з менеджментом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності суб'єкта господарювання та забезпеченню його сталого розвитку [3].

Отже, у сучасних умовах розвитку економіки та зростання рівня невизначеності ефективність діяльності суб'єкта господарювання значною мірою залежить від якості системи управління та наявності дієвих механізмів контролю і оцінювання ризиків. Важливим елементом системи сучасного менеджменту виступає внутрішній аудит, який забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Інтеграція внутрішнього аудиту у систему стратегічного управління та посилення його консультативної ролі перетворює внутрішній аудит у важливий інструмент підтримки менеджменту та забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Масленніков Є. І., Попенко О. О. Внутрішній аудит бізнес-процесів як базовий інструмент розвитку підприємства та системи управління. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 3(58). С. 44–56.
2. Разборська О., Мошуро Л. Внутрішній аудит оцінки якості прийняття управлінських рішень: поняття, призначення та роль в системі управління підприємством. *Фінанси, облік, банки*. 2023.
3. Петрик О. А., Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М. Внутрішній аудит : сучасні підходи та практика застосування. Київ : КНЕУ, 2021. 308 с.
4. Скляренко А. Р. Розвиток внутрішнього аудиту як інструменту корпоративного управління. *Український економічний часопис*. 2025. № 1. С. 112–118.

*Неізвестна А.І.,
здобувачка вищої освіти,
Калач Г. М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет*

ВПЛИВ БІРЖОВИХ МЕХАНІЗМІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобалізації та посилення ринкової невизначеності, зокрема під впливом воєнних і післявоєнних трансформацій в Україні, зростає роль біржових механізмів ціноутворення як ключового чинника формування стратегічних рішень підприємств. Біржова ціна дедалі більше виступає не лише результатом взаємодії попиту і пропозиції, а й важливим індикатором для розроблення маркетингових стратегій у системі сталого розвитку бізнесу [1; 3; 6].

Біржове ціноутворення характеризується здатністю акумулювати значний обсяг ринкової інформації – від очікувань учасників ринку до впливу макроекономічних і геополітичних факторів. Відповідно до концепції *price discovery*, ціна формується як узагальнений результат конкурентної взаємодії заявок, що забезпечує її інформаційну цінність для суб'єктів господарювання [3; 6]. В умовах української економіки, що характеризується високою волатильністю, логістичними обмеженнями та безпековими ризиками, біржові котирування стають критично важливим орієнтиром для адаптації підприємств.

З позицій стратегічного менеджменту біржові механізми суттєво трансформують підходи до формування маркетингових стратегій. Передусім це проявляється у переході від витратних і статичних моделей ціноутворення до адаптивних підходів, що враховують ринкову кон'юнктуру, динаміку цін та очікування контрагентів [2; 3]. Для українських підприємств, особливо експортно орієнтованих, це має принципове значення, оскільки контрактні ціни часто прив'язуються до міжнародних біржових індикаторів.

Вплив біржового ціноутворення поширюється і на інші елементи маркетингового комплексу. Товарна політика дедалі більше орієнтується на стандартизацію, сертифікацію та стабільність якості продукції, що є необхідною умовою функціонування на організованих ринках [1; 3]. Збутова стратегія набуває більшої узгодженості з логістичними та контрактними параметрами, що особливо актуально в умовах порушених ланцюгів постачання в Україні [1; 4]. У свою чергу, комунікаційна політика підприємств трансформується у бік

підвищення прозорості: використання біржових індикаторів у комунікаціях підсилює довіру контрагентів і обґрунтованість цінових пропозицій [1; 6].

Суттєвим є також вплив біржових механізмів на розвиток маркетингової аналітики. Підприємства змушені активно використовувати інструменти моніторингу цінової динаміки, оцінки волатильності та прогнозування ринкових змін, що сприяє переходу до data-driven маркетингу [2; 3]. Це відповідає принципам сталого розвитку, зокрема у частині підвищення ефективності використання ресурсів та обґрунтованості управлінських рішень.

У контексті сталого розвитку бізнесу біржові механізми ціноутворення виконують також інституційну функцію, забезпечуючи прозорість ринку та зниження інформаційної асиметрії. Розвиток організованих товарних ринків в Україні, закріплений на законодавчому рівні, формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і їх інтеграції у світові ринки [4; 5].

Біржове ціноутворення як системоутворюючий фактор формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств у середовищі підвищеної невизначеності, дозволяє інтегрувати принципи сталого розвитку, ризик-менеджменту та ринкової прозорості в єдину управлінську модель.

Отже, біржові механізми ціноутворення мають комплексний вплив на стратегічний розвиток підприємств, забезпечуючи їх адаптивність, аналітичність і прозорість. Для українських підприємств це набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції у глобальний економічний простір, де ефективне використання біржових індикаторів стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Мокляк М., Кустов В. Біржовий маркетинг як чинник розвитку інформаційного забезпечення управління ціноутворенням біржових товарів // *Herald of Khmelnytskyi National University*. 2022. Т. 306, № 3. С. 30–35.
2. Свідер О. П. Аналіз маркетингових цінових стратегій підприємств // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 49. С. 61–68. DOI: 10.32841/2413-2675/2021-49-11.
3. Улько Є. М. Біржовий механізм ціноутворення на аграрному ринку // *Агросвіт*. 2015. № 12. С. 18–22.
4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3480-15>.

5. Прозоре ціноутворення: розширено перелік продукції, торгівля якою має відбуватися виключно на товарних ринках // Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. 03.08.2022. URL: <https://surl.li/fogruw>

6. Price Discovery // CME Group. URL: <https://surl.li/wzpxtv>

Носова Н.І.,
провідний інженер,
Державна установа «Інститут ринку і
економіко-екологічних досліджень НАН України»

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Україна є аграрною державою з великим потенціалом, сприятливим кліматом і родючими землями, експорт агропродукції якої складає левову частку у бюджеті країни. Тому саме агропромислому сектору необхідно приділяти першочергову увагу, запроваджуючи заходи стратегічного маркетингу та менеджменту на агропромислових підприємствах для успішної адаптації до глобальних викликів та загроз, забезпечуючи стійкий розвиток.

Агропродовольчий сектор є дуже чутливим до різних викликів, включаючи кліматичні та енергетичні зміни, воєнні конфлікти, що порушують стабільність агропродовольчих ланцюгів постачання. За таких умов традиційні ланцюги постачання виявились вразливими, що призвело до затримок із постачанням продукції, а у поде яких випадках і до їх припинення та зростання транспортних витрат. За таких умов завданням стратегічного менеджменту є формування адаптивних ланцюгів постачання, цифровізацію управління процесами, глокалізацію ринків і розширення можливостей міжнародного партнерства. Ці заходи дозволять забезпечити стабільний рух агропродукції та знизити ризики, підвищити ефективність функціонування та конкурентоздатність агросектору.

В умовах коли співпадають економічні та екологічні інтереси, підприємство отримує можливість ефективніше використовувати ресурси та зміцнювати конкурентоспроможність, адаптуючись до нових умов. У даному випадку стратегічний менеджмент та маркетинг мінімізують ризики та відкривають нові можливості для інноваційного розвитку, що є важливим інструментом управління змінами, особливо за умов євроінтеграції України. Це дозволяє швидко виявляти загрози та безпекові чинники, прогнозувати їх деструктивний

вплив для можливості вчасного запровадження адаптивного механізму стабілізації ситуації.

На діяльності підприємств негативно позначаються: нестабільність цін на ринку, коливання попиту, поведінка конкурентів та ін. Всі ці передумови певним чином трансформують модель поведінки агропідприємства на ринку, визначають межі стабільності та резильєнтності, впливаючи на рівень економічної безпеки. Не аби яку роль також відіграє соціальний аспект, який формує споживчу активність та репутацію підприємства. Демографічні тенденції також відбиваються на формуванні стратегічних напрямів роботи агропідприємства. Так, у разі наявності великої кількості у регіоні тимчасово переміщених осіб зростає потреба у його забезпеченні продовольством, що певним чином стимулює агропродовольчі підприємства працювати активніше.

Технологічний чинник відіграє ключову роль, оскільки високий рівень зношеності основних виробничих фондів обмежує інноваційний розвиток та негативно впливає на конкурентоспроможність агропідприємств, тому вирішального значення набуває впровадження ресурсозберігаючих та ефективних рішень.

В умовах глобальних кліматичних змін стратегічний маркетинг та менеджмент мають враховувати екологічний чинник, що стає інструментом дотримання стандартів природокористування та досягнення цілей сталого розвитку і важливим критерієм дотримання соціально відповідальності.

Дотримання стратегії розвитку агропідприємства має відбуватись у правовому полі, що формує регуляторне середовище. Таким чином, комплексний підхід з урахуванням цих чинників, викликів та загроз сприятиме розробці напрямів стратегічного маркетингу та менеджменту, що стане передумовою управління змінами для забезпечення економічної безпеки діяльності агропідприємства в умовах нестабільності та сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності, резильєнтності та стійкості, особливо в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Інтеграція України до європейського та світового економічного простору вимагає у підприємств запровадження сучасних методів і засобів стратегічного розвитку, у тому числі розробки стратегії розвитку [1-2]. Інтеграція вітчизняних агровиробників у європейський простір та вихід на європейські ринки надає не лише нові можливості, а створює нові виклики, основним з яких є санітарно-ветеринарний. Цей процес не лише розширює ринки збуту, а й створює нові умови конкуренції, особливо стосовно якості, екологічності та інноваційності агропродукції. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки не лише стратегічних напрямів маркетингу і менеджменту, а й впровадження організаційно-економічного механізму, здатного нівелювати вплив негативних

чинників та зменшити ризики для вітчизняних агровиробників. За цих умов можливо забезпечити доступ до якісного харчування, чистої води та екологічно безпечних і ресурсозберігаючих джерел енергії, що є проблемою у світовому масштабі.

Список використаних джерел:

1. Пономарьова М., Євсюков О., Шовкун Л., Золотарьова С., Крамаренко І. Формування та управління розвитком аграрного виробництва й переробкою сільгосппродукції та цінність харчових технологій. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 2022. С. 58–67. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3825>
2. Неговська Ю.М., Ніценко В.С., Пономарьова М.С. Формування основних засад безпеки маркетингової діяльності міжнародних агроекологічних підприємств. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перевозової. Львів: Видавець Кошовий, 2023. С. 405-419. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7855219>*

Оглобліна В.О.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,

Метеленко Н.Г.,

доктор економічних наук, професор, директорка,

Воронкова В.Г.,

доктор філософських наук, професор,

завідувачка кафедри управління та адміністрування,

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні

Запорізького національного університету

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах сучасної ринкової економіки ефективна організація збутової діяльності є одним із ключових факторів успішного функціонування промислових підприємств. Посилення конкуренції, швидкі зміни споживчих потреб та розвиток нових каналів продажу зумовлюють необхідність удосконалення системи управління збутом. Саме тому менеджмент збутової діяльності набуває особливої актуальності, оскільки від ефективності реалізації

продукції залежить фінансова стабільність підприємства, його конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку.

Роль менеджменту збуту полягає у забезпеченні ефективного просування продукції на ринку, формуванні оптимальної системи каналів розподілу, організації роботи збутових підрозділів та встановленні довгострокових відносин із клієнтами. Важливим завданням також є аналіз ринку, прогнозування попиту, планування обсягів реалізації та контроль результатів збутової діяльності. В основі управління продажами для промислових підприємств в умовах ринкової конкуренції лежить розробка диференційованої стратегії продажів, орієнтованої на «новизну, перевагу, доступність і швидкість», за допомогою поглибленого аналізу ринку та позиціонування (SWOT-аналіз, аналіз конкурентів). Тому необхідно розробити чіткий план продажів, організаційну структуру (продукт, ціна, канали збуту, просування) підвищення конкурентоспроможності продукції.

1. Аналіз ринку та стратегічне позиціонування включає: поглиблене дослідження ринку: розуміння галузевих тенденцій, потреб споживачів та діяльності конкурентів; визначення стратегічного позиціонування, для чого слід використовувати SWOT-аналіз для виявлення сильних сторін компанії, цільового ринку та основних цінностей.

2. Основна конкурентна стратегія - це перемога завдяки інноваціям, в основі якої розробка нових технологій, дослідження нових процесів та створення нових продуктів; перемога завдяки досконалості, що включає надання високоякісних продуктів та послуг для створення відомого бренду; перемога за рахунок низьких цін, націлена на підтримку цінової переваги високої якості за низьких цін; перемога за рахунок швидкості, в основі якої швидке реагування на вимоги ринку та використання можливостей.

3. Застосування маркетингового комплексу включає наступні види стратегії: продуктова стратегія, в основі якої акцент на інноваціях у галузі досліджень та розробок, щоб гарантувати відповідність продукції вимогам ринку; стратегії ціноутворення та просування, націлені на знижки, рекламу та інші засоби для підвищення впізнаваності бренду та збільшення продажів продукції.

Ефективна система збуту сприяє підвищенню обсягів продажу, зміцненню позицій підприємства на ринку та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Інноваційний підхід до управління збутовою діяльністю передбачає активне впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів продажу, використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), аналітичних інструментів прогнозування попиту та розвитку електронних каналів комунікації з ринком.

Таким чином, удосконалення менеджменту збутової діяльності промислових підприємств повинно ґрунтуватися на поєднанні традиційних методів управління з інноваційними технологіями, орієнтацією на потреби ринку та постійним підвищенням ефективності управлінських процесів. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їх позицій на ринку та забезпеченню сталого економічного розвитку в умовах сучасної ринкової економіки.

Омельченко М. О.,
здобувач вищої освіти,
Демчук З. О.,
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В2В-АГЕНЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація бізнес-середовища суттєво трансформує підходи до формування маркетингової стратегії підприємств, що особливо актуально для компаній В2В-сектору, де традиційні моделі просування поступаються місцем цифровим інструментам побудови довіри та залучення клієнтів. Маркетингові агенції, що спеціалізуються на digital-просуванні, потребують чіткої власної стратегії розвитку як умови конкурентоспроможності.

Аналіз наукової літератури засвідчує еволюцію поняття «стратегія» від ресурсно-адміністративного підходу А. Чендлера [7] до динамічних концепцій сучасності. Г. Мінцберг довів, що стратегія формується як стійкий патерн поведінки компанії, що може виникати як заздалегідь заплановано, так і спонтанно [3]. У 2023–2025 роках дослідники фіксують перехід від статичних до адаптивних моделей: Н. Струк та О. Капраль визначають сучасну маркетингову стратегію як систему узгодження цілей підприємства з його можливостями та запитами ринку [6].

Специфіка В2В-ринку суттєво впливає на логіку побудови маркетингової стратегії. У В2В-сегменті діє купівельний комітет (Decision Making Units), що в середньому налічує понад 11 учасників, зумовлюючи тривалий цикл угоди – до 120 днів і більше [4]. Це вимагає стратегії поетапного формування довіри: за даними аналітичного звіту Edelman [8], 88% В2В-покупців надають перевагу постачальникам, які діляться експертним контентом ще на етапі оцінки варіантів.

Методологія формування маркетингової стратегії передбачає послідовну реалізацію ключових етапів: від аналізу середовища до оцінювання результатів.

Кобець Д. Л. пропонує восьмиетапну модель, де базовим інструментом є SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів [2]. Принципово важливою рисою сучасної методології є циклічність: результати оцінювання коригують наступний цикл планування, що відрізняє процесний підхід від класичного лінійного [10]. Узагальнену модель етапів з інструментарієм наведено у таблиці.

Таблиця 1

Етапи формування маркетингової стратегії B2B-агенції та інструментарій

Етап	Зміст	Ключові інструменти
Аналіз середовища	Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність агенції.	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель 5 сил Портера.
Визначення цілей і сегментація	Формування стратегічних цілей та ідентифікація цільових сегментів ринку.	ICP (Ideal Customer Profile), методологія SMART.
Вибір стратегії та позиціонування	Обрання конкурентної стратегії та формування унікальної ринкової позиції.	Матриця BCG, Матриця McKinsey, стратегії Портера.
Реалізація	Впровадження обраної стратегії через комплекс маркетингових заходів.	Комплекс маркетингу 7P, контент-стратегія, LinkedIn Social Selling.
Оцінювання та коригування	Моніторинг результатів та адаптація стратегії до змін середовища.	KPI, SSI (Social Selling Index), ROI, CAC.

Джерело: систематизовано на основі [1; 2; 10; 11]

В умовах цифровізації ключовим майданчиком реалізації B2B-стратегій є LinkedIn, що генерує 80% B2B-лідів із соціальних мереж [11]. Центральною концепцією стає інтелектуальне лідерство (Thought Leadership) – позиціонування фахівця як експерта через систематичне поширення корисного контенту. Теоретичним підґрунтям є маркетинг відносин: К. Гренроос доводить, що у сфері послуг цінність створюється в процесі взаємодії [9], а Д. Тіс підкреслює, що стратегічна перевага визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін середовища [12].

На основі проведеного теоретичного аналізу встановлено, що маркетингова стратегія B2B-агенції в умовах цифровізації має будуватися на трьох взаємопов'язаних принципах: адаптивності (здатність швидко реагувати на зміни платформ і ринку), експертності (формування інтелектуального лідерства як основного конкурентного активу) та реляційності (побудова довгострокових відносин із клієнтами через персоналізовану комунікацію). Методологічною основою є циклічна модель стратегічного планування, що поєднує SWOT-аналіз, сегментацію за ICP та систему KPI для цифрових каналів.

Список використаних джерел:

1. Горбаль Н. І., Сліпачик С. В. Діджитал-маркетинг як інструмент стратегічного планування. Вісник Національного університету «Львівська

політехніка». 2024. № 2. С. 45–53.

2. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2023. № 47. С. 112–119.

3. Мінцберг Г. Стратегічний процес: концепції, контексти, кейси / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2014. 344 с.

4. Окландер М. А. LinkedIn як ключовий інструмент B2B-маркетингу в умовах цифровізації. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. № 1. С. 44–59.

5. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

6. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства в умовах цифровізації. *Вісник економіки*. 2023. № 3. С. 72–81.

7. Чендлер А. Стратегія і структура: сторінки з історії американського промислового підприємства / пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 463 с.

8. Edelman. 2024 B2B Thought Leadership Impact Report : аналітичний звіт. Chicago : Edelman, 2024. URL: <https://www.edelman.com/trust/thought-leadership>

9. Grönroos C. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2023. 480 p.

10. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 18th ed. Hoboken : Pearson, 2024. 736 p.

11. B2B Marketing Benchmark Report 2024 : аналітичний звіт. Sunnyvale : LinkedIn Corporation, 2024. URL: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/b2b-marketing>.

12. Teece D. J. *The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms*. *Academy of Management Perspectives*. 2014. Vol. 28, № 4. P. 328–352.

Онопрієнко І.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу та логістики,

Сумський національний аграрний університет

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕЛЕВАТОРАХ

Маркетингове планування логістичної діяльності на елеваторах розглядається як системний процес організації, просування та оптимізації послуг зі зберігання, перевалки й транспортування зерна з урахуванням ринкових потреб і конкуренції, з метою забезпечення максимального завантаження елеватора, підвищення прибутковості логістичних послуг та формування стабільної клієнтської бази (аграрії, трейдери, експортери). Логістична система

на елеваторах це високо інтегрована та впорядкована система, за допомогою якої доцільно здійснювати планування, управління також реалізацію логістичних функцій у відповідності до основних завдань функціонування елеваторів. Процес руху зерна є узгодженим та оптимізованим. Всі ці фактори забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства та пристосовують його до зовнішньої макроекономічної системи. [1]

Ефективний логістичний менеджмент спроможний зменшити загальні витрати, надаючи фірмі постійне лідерство щодо затрат на визначеному сегменті ринку, одночасний акцент на мінімальні ціни та високий рівень якості продукції та послуг (або підтримання світових стандартів якості) в змозі позиціонувати фірму як провідну на конкретному ринку.

Логістична система повинна бути гнучкою, щоб сприяти адаптації (за мінімальних витрат) до ринкових змін. Планування гнучкої логічної системи передбачає аналіз чутливості системи та аналіз ринку. Вона забезпечує необхідний набір послуг з максимально можливим зменшенням пов'язаних з ними втрат за рахунок здійснення логістичних операцій. Тому логістична політика розробляється з урахуванням двох факторів: бажаного рівня логістичного обслуговування та мінімальної суми логістичних витрат, а метою логістичного менеджменту є встановлення балансу між цими двома компонентами, вигідним як для споживача, так і для генератора матеріального потоку. Дослідження чутливості системи спрямовано на визначення основних параметрів системи (по-перше – витрат) при мінливості умов її функціонування [1].

Процес маркетингового планування починається з аналізу ринку, який передбачає:

1. Дослідження середовища на предмет: попиту на зберігання зерна (сезонність, врожайність); наявності конкурентів (інші елеватори, портові термінали); оптимальної транспортної інфраструктури (залізниця, авто, річкові маршрути); існуючого державного регулювання та експортної політикт.

2. Проведення SWOT-аналізу з метою визначення сильних сторін: розташування, потужності, технології; слабких сторін: зношене обладнання, обмежена логістика; наявності можливостей (зростання експорту) та існуючих загроз: коливання цін, війна, погодні ризики.

3. Сегментація клієнтів за категоріями (фермери (малі/середні), агрохолдинги, трейдингові компанії, експортери.) та визначення для кожного сегмента їх потреб (швидкість, ціна, надійність), обсяг послуг, чутливості до тарифів. (Рис.1) [2]



Рис. 1. Етапи маркетингового планування

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Формування маркетингової стратегії включає в себе складові маркетингового комплексу: 1. Продукт (послуги) напрями приймання, сушіння, очищення, зберігання, відвантаження зерна (авто/залізниця/порт) та додаткові сервіси (лабораторія, страхування).

2. Формування ціноутворення з врахуванням гнучких тарифів (сезонні, обсяги знижки), різних пакетів послуг, наявності бонусів для постійних клієнтів.

3. Планування каналів збуту: прямі договори, аграрні платформи, трейдерські мережі.

4. Просування передбачає участь у виставках, ярмарках, використання цифрового маркетингу (сайт, соцмережі), прямі продажі (менеджери).

Логістичне планування включає безпосереднє визначення та оптимізація маршрутів перевезення, планування навантаження потужностей, зменшення простоїв транспорту, управління чергами. Наразі планується широке використання ERP-систем, систем управління складом (WMS), цифрові платформи бронювання.

Бюджетування і контроль це план витрат на маркетинг та прогноз доходів з визначенням KPI (рівень завантаження елеватора, оборотність зерна, середній дохід з 1 т, рівень утримання клієнтів).

Ризики та їх мінімізація обов'язково враховуються при плануванні. Наявність сезонних коливань передбачає планування та диверсифікацію клієнтів; якщо є логістичні затримки необхідно планувати резервні маршрути; цінові ризики призводять до планування форвардних контрактів.

Сучасне маркетингове планування не можливе без цифровізації: наявність онлайн-кабінетів клієнтів, автоматичне відстеження вантажів, використання аналітики даних для прогнозування попиту.

Таким чином, маркетингове планування логістики елеватора це першочергове поєднання ринкового аналізу, управління послугами та ефективної організації потоків зерна. Головний акцент доцільно робити на клієнтоорієнтованості, швидкості обробки та оптимізації витрат. Використовуючи планування логістичної діяльності та впроваджуючи ефективні заходи, можна мінімізувати негативний вплив на підприємство від реалізації логістичних ризиків, а в деяких випадках запобігти їх реалізації.

Список використаних джерел:

1. Величко О. П., Луцевич О. М., Ставрат С. С. Управління проєктами в системі логістичного забезпечення елеваторного агробізнесу. – 2023. URL:<https://dspace.dsau.dp.ua/items/baaa436a-4b0f-4e58-ae65-ec2afa3b2277>
2. Лищенко М.О., Онопрієнко І.М. Маркетингове планування і контроль на підприємстві. Навчальний посібник. Суми. СНАУ. 2020. 189с.

Оскома О.В.,

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,*

Сорокін О.О.,

здобувач вищої освіти,

Український державний університет науки та технологій

СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено глобальними економічними коливаннями, воєнними ризиками, інфляційними процесами та структурними трансформаціями економіки. В умовах України ці фактори посилюються впливом повномасштабної війни, що призвела до порушення логістичних ланцюгів, зниження ділової активності та втрати частини виробничого потенціалу. За оцінками міжнародних організацій, у 2022 році ВВП України скоротився більш ніж на 29%, тоді як у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення економіки на рівні 3–5% щорічного зростання. У таких умовах забезпечення економічної безпеки бізнесу набуває стратегічного значення. Додатковим викликом є зростання невизначеності зовнішнього

середовища, що ускладнює довгострокове планування діяльності підприємств. Це вимагає від бізнесу підвищення гнучкості управлінських рішень та швидкої адаптації до змін.

Економічна безпека бізнесу розглядається як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність функціонування, ефективне використання ресурсів та здатність до розвитку [1]. Вона включає фінансову, виробничу, кадрову, інформаційну та інвестиційну складові, які формують цілісну систему захисту підприємства [2].

В умовах нестабільності ключову роль відіграє формування адаптивної стратегії економічної безпеки. Така стратегія повинна базуватися на системному підході та передбачати ідентифікацію ризиків, оцінку рівня загроз і розробку превентивних заходів. Зокрема, підприємства все частіше впроваджують системи ризик-менеджменту, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Важливою складовою є також сценарне планування, яке дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

Особливого значення набуває управління фінансовими ризиками. За даними аналітичних звітів, у 2023–2024 роках понад 60% підприємств в Україні зіткнулися зі зростанням витрат на енергоносії та логістику, що суттєво вплинуло на їхню рентабельність. У відповідь бізнес активно застосовує такі інструменти, як оптимізація витрат, диверсифікація джерел доходів та підвищення ліквідності. Крім того, підприємства все частіше використовують фінансове планування та бюджетування як інструменти контролю ризиків.

Практика свідчить, що підприємства, які впроваджують антикризові механізми, демонструють вищу стійкість до негативних впливів. До таких механізмів належать цифровізація бізнес-процесів, автоматизація управління, розвиток онлайн-каналів збуту та гнучке ціноутворення. За оцінками експертів, частка підприємств, що активно використовують цифрові технології, у 2024 році перевищила 70%, що стало важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності.

Окрему увагу слід приділити кадровій складовій економічної безпеки. В умовах міграційних процесів та дефіциту робочої сили підприємства змушені інвестувати у розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та створення мотиваційних механізмів. Людський капітал стає ключовим фактором забезпечення стабільності та інноваційного розвитку бізнесу.

Не менш важливою є інформаційна безпека, яка передбачає захист даних та цифрових ресурсів підприємства. У період активної цифровізації зростає кількість кіберзагроз, що потребує впровадження сучасних систем кіберзахисту та управління інформаційними ризиками.

Таким чином, стратегія економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на попередження ризиків. Її реалізація забезпечує підвищення стійкості підприємств, збереження конкурентних позицій та створення передумов для сталого розвитку економіки. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка інтегрованих моделей оцінки економічної безпеки підприємств з урахуванням сучасних цифрових та глобалізаційних викликів.

Список використаних джерел:

1. Марченко О.С. *Економічна безпека підприємства : навч. посібник*. Харків: Право, 2022. 246 с.
2. Bayura D. *Korporativna bezpeka. Enerhetychnyy biznes. [Corporate security. Energy business]* URL: <https://e-b.com.ua/korporativna-bezpeka-1604>.
3. World Bank. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024*. – Washington, 2024.

Павелець А.В.,

здобувач вищої освіти,

Демчук З.О.,

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту,

маркетингу та підприємництва,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

В умовах цифрової трансформації маркетингові комунікації підприємства перетворилися на системний інструмент формування попиту, підтримки позиціонування й побудови довгострокових відносин із цільовими аудиторіями. Споживачі взаємодіють із брендами через численні «точки дотику» – у традиційних і цифрових каналах, і кожен такий контакт впливає на рішення про покупку [1]. Водночас розширення медіасередовища ускладнило інтеграцію комунікацій та вимірювання їхньої ефективності [2], що актуалізує потребу у стратегічному підході до управління ними.

Маркетингова комунікаційна стратегія (МКС) трактується в науковій літературі значно ширше, ніж рекламна діяльність. Т. О. Примаєв визначає її як *напрямок дій підприємства щодо забезпечення інформаційної присутності на ринку та формування довгострокових партнерських відносин* [3]. У зарубіжній традиції МКС описується як система рішень, що уточнює «що, де, як і кому» має

бути повідомлено, пов'язуючи комунікаційну діяльність із загальним позиціонуванням підприємства [4]. Згідно з ієрархічною моделлю Белл, МКС підпорядкована маркетинговій стратегії та уточнює її на рівні аудиторії, креативу й медіа [5].

Принципово важливим є розмежування: маркетингові комунікації – це процес і набір інструментів взаємодії, тоді як МКС – довгостроковий курс дій, що задає їхню логіку та узгодженість. Без такої «системи координат» підприємство ризикує отримати розпорошення повідомлень, що підриває цілісність бренду.

МКС формується як цілісна система взаємопов'язаних складових, ефективність яких досягається через їхню системну інтеграцію, а не через використання окремих інструментів [3; 5; 6]. Основні складові МКС систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1

Складові маркетингової комунікаційної стратегії підприємства

Складова	Сутність	Стратегічна роль
Комунікаційні цілі	Бажані зміни в обізнаності, ставленні та поведінці споживачів.	Орієнтир для вибору каналів та інструментів.
Цільові аудиторії	Групи стейкхолдерів з урахуванням їхніх потреб і взаємодії з брендом.	Основа сегментації комунікацій і персоналізації повідомлень.
Ключові повідомлення	Смисли та обіцянки бренду, що транслиуються цільовим аудиторіям.	Формують єдиний образ бренду в усіх каналах.
Канали й інструменти	Традиційні медіа, digital-канали, персональні та соціальні канали.	Охоплення аудиторій та двосторонній зв'язок із брендом.
Оцінювання ефективності	Комунікаційні, поведінкові та іміджеві показники результативності.	Зворотний зв'язок і коригування стратегічних рішень.

Джерело сформовано автором на основі [1; 3; 6; 7].

Структура МКС є багаторівневою системою, що поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні. Стратегічний рівень формує довгостроковий курс: визначає цілі, аудиторії та позиціонування. Тактичний рівень трансформує стратегічні рішення у конкретні канали та інструменти, забезпечуючи гнучкість та адаптацію [8]. Операційний рівень охоплює планування, координацію та оцінювання результатів [9]. Узгодженість рівнів є ключовою умовою ефективності стратегії: порушення логіки між ними призводить до фрагментарності комунікацій (табл. 2).

Трирівнева структура маркетингової комунікаційної стратегії підприємства

Рівень	Ключові елементи	Функціональне призначення
Стратегічний	Цілі, цільові аудиторії, позиціонування, ключові повідомлення.	Довгостроковий курс та «система координат» комунікацій.
Тактичний	Канали, інструменти, комунікаційні програми, контент.	Трансформація стратегічних рішень у конкретні форми взаємодії.
Операційний	Планування, ресурси, контроль, оцінювання результатів.	Практична реалізація стратегії та забезпечення зворотного зв'язку.

Джерело сформовано автором на основі [5; 8; 9].

Розробка МКС потребує комплексу взаємодоповнювальних підходів:

1. системного (МКС як цілісна система взаємопов'язаних елементів),
2. стратегічного (узгодження з генеральною стратегією підприємства),
3. процесного (послідовний цикл «аналіз → планування → реалізація → контроль»),
4. інтегрованого (ІМС) (узгодження всіх каналів для формування єдиного образу бренду [10]).

Аналітичний інструментарій включає PESTEL, конкурентний і SWOT-аналіз, а також методи дослідження споживчої поведінки.

Таким чином, маркетингова комунікаційна стратегія є системним механізмом управління інформаційною присутністю підприємства на ринку. Її ефективність забезпечується узгодженістю цілей, аудиторій, повідомлень, каналів та механізмів оцінювання на стратегічному, тактичному й операційному рівнях. В умовах розвитку бізнесу в цифровому середовищі МКС виступає «містком» між стратегічним позиціонуванням бренду та реальними контактами з клієнтом, перетворюючи комунікаційну діяльність на керований і вимірюваний процес формування конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Rossiter J. R., Percy L., Bergkvist L. *Marketing Communications: Objectives, Strategy, Tactics*. London: SAGE Publications, 2018. 424 p.
2. Kitchen P. J., Schultz D. E. IMC: New Horizon / False Dawn for a Marketplace in Turmoil? *European Journal of Marketing*, 2009. Vol. 43, No. 3/4. P. 394–405.
3. Примак Т. О. *Маркетингові комунікації в системі управління підприємством*. Київ: Ексмо, 2001. 383 с.

4. David J., Amanda J. *Marketing Communication Strategy: A Conceptual Framework. Journal of Business Research*, 2019. Vol. 72. P. 135–143.
5. Bell G. *Marketing Communications Strategy*. Open University Press, 2010. 120 p.
6. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016. 800 p.
7. Fill C. *Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation*. 6th ed. Pearson, 2013. 740 p.
8. Belch G. E., Belch M. A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 10th ed. McGraw-Hill, 2015. 784 p.
9. Smith P. R., Zook Z. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. 6th ed. Kogan Page, 2016. 496 p.
10. Schultz D. E., Patti C. H. *The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. Journal of Marketing Communications*, 2009. Vol. 15, No. 2–3. P. 75–84.

Пастущак Л. І.,
здобувач вищої освіти,
Сербенівська А. Ю.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МОДЕЛІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

В сучасних умовах гостро стоїть питання розвитку бізнесу. Дослідження шляхів та методів розвитку наразі доволі слабо покривають таку потребу. Попри велику кількість практичної інформації, отриманої із досвіду підприємців, немає єдиного дослідження, яке б акумулювало та визначало основні моделі та методи масштабування бізнесу в сучасних конкурентних умовах високих темпів розвитку.

Основними дослідниками в сфері масштабування бізнесу є Ігор Ансофф, який с своїй статті «Стратегії диверсифікації» [5] описав матрицю можливих шляхів розвитку підприємства, а також сучасні підприємці, зокрема Верн Гарніш, який заснував подкаст на темі масштабування та написав книгу «Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків» [1] та, у співавторстві із Дж. Коеном та Д. Тріффом, «Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу», Рід Гофман, автор книги «Бліц-Масштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній» [2]. Роботи практиків концентруються на етапах розвитку

підприємства та процесах, які відбуваються під час активного росту компанії. [1,2, 5]

Моделі масштабування – це шляхи, якими підприємство зможе завоювати більшу частку ринку, розширити свій вплив та присутність, або ж масштабуватись. Багато підприємців та науковців формували різні моделі, якими сьогодні користується бізнес для організації підприємства, його діяльності та системи на етапі експоненційного росту. Окреслимо наявні моделі в таблиці 1.

Таблиця 1.

Моделі масштабування бізнесу

Модель масштабування	Автор моделі	Опис	Обмеження
Експансія	Ігор Ансофф	В своїй статті [5] Ігор Ансофф виділяє вихід на нові ринки, або ж географічну експансію, як одну із моделей масштабування. Тобто в рамках розвитку продукту компанія шукає нові місії (ринки), де його можна пропонувати.	Географічна експансія є доречною в випадках, коли ринок, на який компанія хоче вийти є сприятливим та готовий до пропонованої продукції. Виникає ризик валютних коливань, геополітичних змін, зокрема, змін в законодавстві.
Мультиканальність	Ігор Ансофф	Ця модель полягає в диверсифікації каналів збуту. Ігор Ансофф окреслив таку модель як розвиток ринку. Тобто пошук нових способів продажу продукту до споживача.	Ця модель є доречною при наявності інфраструктури для її застосування. Серед ризиків – дублювання витрат, перенавантаження логістики.
Франчайзинг	Чарльз Вон	Франчайзинг – це модель, за якої підприємство надає третій особі право користування брендом та певними вигодами в обмін на певну відсоткову або фіксовану плату. Чарльз Вон, в своїй книзі [6] підсумував результати 7 конференцій на тему франшизування та описав типи франшиз, переваги та недоліки моделі.	Ця модель застосовується при наявності сильного бренду, який зможе гарантувати впізнаваність франчайзі. Основними ризиками є репутаційні втрати через відсутності контрольованості партнерів.
Вертикальна інтеграція	Олівер Вільямсон	Вільямсон розглядав питання транзакційних витрат та дійшов до стратегії вертикальної інтеграції, зменшуючи ланцюги постачання. [7]	Ця модель застосовується при наявності фактичної можливості забезпечувати весь ланцюг та при потребі контролювати всі етапи такого ланцюга.

		Таким чином підприємство бере під контроль процеси, знижуючи витрати, водночас розширюючи сфери діяльності.	Основними ризиками, які виникають, є втрата гнучкості та можливе старіння технологій виробництва через зменшення конкуренції.
Горизонтальна інтеграція	Майкл Портер	Модель полягає в злитті (чи придбанні) інших компаній для розширення частки ринку. Таким чином збільшення цієї частки ринку запускає ефект масштабу, за якого витрати на ведення діяльності падає, що гарантує вигідніші умови на ринку.	Зазвичай застосовується при необхідності завоювання нових сегментів активного ринку. Ризиками є антимонопольні органи, які можуть розглядати таку діяльність як надмірне захоплення частки ринку, а також вразливість до змін на ринку.
Диверсифікація	Ігор Ансофф	В своїй матриці, Ігор Ансофф запропонував також такий формат, як виведення нових товарів на нові ринки, таким чином диверсифікуючи діяльність [5]. Диверсифікація – це розширення форматів та точок продажів.	Застосовується при роботі в несприятливому, ризикованому ринку, ринку, що повільно зростає, або ж на ринку, який залежний від сезонності. Суть диверсифікації частково полягає в мінімізації ризиків, проте основні проблеми виникають через розпорошеність ресурсів та знань.
Платформування		В сучасних умовах також набуває значення роль створення платформ, як методу масштабування. Метод полягає в перетворенні бізнесу на платформу, надаючи змогу іншим продавцям користуватись точкою продажу без прямого залучення.	Застосовується за наявності мережевого ефекту, цінності в учасниках сервісу, на ринках із великою кількістю суб'єктів. Основними ризиками є низький рівень контролю над якістю сервісу та продукції.

Сформовано автором на основі джерела [5 - 8]

Ці основні моделі описують можливі шляхи масштабування підприємства за різних ринкових умов. Вибір моделі залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, структури попиту та особливості пропонованої продукції на ринку. Існує 7 основних моделей масштабування, які формують шляхи розвитку підприємств на сучасному ринку, зокрема, географічна експансія, мультиканальність, франчайзинг, вертикальна та горизонтальна інтеграції,

диверсифікація та платформування. Використовуючи вихідні дані, сучасне підприємство може обирати модель масштабування як стратегію розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 328 с.
2. Гоффман Р., Джон Коен Дерен Тріфф Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2020. 320 с.
3. Грейнер Л. Е. Еволюція та революція в процесі зростання організацій. *Harvard Business Review*. 1998. URL: [Greiner.pdf](#)
4. Побоченко, Л. М., & Хомутовська, Д. П. (2014). Основні тенденції вибору національними компаніями пріоритетних регіонів експансії. *Молодий вчений*, (5 (1)), 172-175.
5. Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard business review*, 35(5), 113-124. URL: <https://surl.li/qpzlfi>
6. Vaughn, C. L. (1979). *Franchising: its nature, scope, advantages, and development* (Vol. 13816). Lexington, MA: Lexington Books.
7. Williamson, O. E. (1971). *The vertical integration of production: market failure considerations*. *The American economic review*, 61(2), 112-123. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816983>
8. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1, 76.

Поляк К. Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет

**СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ:
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у високодинамічному конкурентному середовищі, що характеризується значною невизначеністю, швидкими змінами ринкової кон'юнктури та посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. Підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором стабільного розвитку підприємств, оскільки здатність адаптуватися до змін зовнішнього

середовища та раціонально використовувати наявні ресурси визначає їх економічний успіх. Важливого значення набуває формування економічних механізмів управління витратами, які дозволяють оптимізувати матеріальні, трудові та фінансові ресурси, знижувати собівартість продукції, підвищувати рентабельність діяльності та зміцнювати позиції підприємства на національному і міжнародному ринках.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність створювати продукцію або надавати послуги, що за економічними, технологічними та якісними характеристиками перевищують пропозиції конкурентів, а також ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Основними детермінантами конкурентоспроможності є ефективність використання ресурсів, оптимізація структури витрат, інноваційна активність, стратегічне управління та адаптація до ринку. Дослідження національної та міжнародної практики свідчить, що ефективне управління витратами є центральним інструментом формування конкурентних переваг, забезпечуючи фінансову стійкість, довгострокові переваги та підвищення ефективності діяльності.

Міжнародний досвід показує, що сучасні компанії підвищують конкурентоспроможність через інтеграцію стратегічного управління витратами з інноваційними технологіями та цифровими платформами. Використання систем бізнес-аналітики дозволяє підприємствам ефективно планувати та контролювати витрати, оптимізувати виробничі процеси, адаптувати їх до зміни попиту та забезпечувати оптимальне використання ресурсів. Підприємства, які впроваджують сучасні інструменти управління витратами та бізнес-процесами, демонструють значне підвищення продуктивності та стійкі конкурентні позиції у глобальному середовищі. Аналіз даних Світового банку свідчить, що інтеграція стратегічного планування, управління витратами та інноваційних технологій є ключовою для підвищення конкурентоспроможності підприємств у кризові періоди та умовах високої волатильності ринків.

Ефективне управління витратами розглядається не лише як контроль за використанням ресурсів, а й як стратегічний механізм, що безпосередньо впливає на фінансові результати та формування конкурентних переваг. Застосування методів бюджетування, калькулювання собівартості продукції, аналізу беззбитковості, контролю за центрами відповідальності та впровадження систем контролінгу дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати, оптимізувати структуру витрат і підвищувати ефективність використання ресурсного потенціалу. Стратегічне управління витратами передбачає довгострокове планування витрат у контексті стратегічних цілей розвитку

підприємства, що забезпечує баланс між економією ресурсів і підвищенням якості продукції та послуг.

Раціональне використання ресурсів сприяє підвищенню продуктивності, ефективності виробничих процесів і адаптивності підприємства до змін ринку. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання цифрових інструментів та сучасних систем забезпечує прозорість витратних потоків і створює передумови для стійких конкурентних переваг. Комплексне поєднання оптимізації витрат, стратегічного управління та інноваційного розвитку дозволяє формувати довгострокові конкурентні переваги та підвищувати рентабельність підприємств як на національному, так і на міжнародному рівні.

Сучасні економічні механізми управління витратами також включають інтеграцію принципів корпоративної культури, орієнтованої на ефективність та інновації. Мотивація персоналу, прозорі процедури контролю витрат, навчання та розвиток професійних компетенцій співробітників формують умови для раціонального використання ресурсів та підвищення продуктивності. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що корпоративна культура, яка підтримує оптимізацію витрат і інноваційний розвиток, значно підвищує конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція антикризового управління витратами, що передбачає не лише скорочення неефективних витрат, а й прогнозування ризиків, оптимізацію фінансових потоків та адаптацію бізнес-процесів до зміни ринкових умов. Використання цифрових технологій дозволяє підприємствам оперативно відстежувати витрати, аналізувати їхню ефективність у режимі реального часу та приймати стратегічні рішення щодо перерозподілу ресурсів. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських факторів у процес управління витратами забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках, підвищує інвестиційну привабливість та формує умови для довгострокового сталого розвитку.

Ще одним важливим напрямом є розвиток кооперації та цифрових екосистем, які дозволяють компаніям інтегрувати свої витратні та виробничі процеси у глобальні ланцюги створення вартості. Інтегроване управління витратами у таких системах забезпечує прозорість фінансових потоків, підвищує ефективність використання ресурсів та дозволяє гнучко реагувати на зміни попиту. Міжнародні приклади свідчать, що підприємства, які впроваджують цифрові екосистеми та обмінюються даними про витрати та ефективність з партнерами, досягають вищого рівня конкурентоспроможності та стійкості у глобальній економіці.

Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умов комплексного застосування економічних механізмів управління витратами, оптимізації структури ресурсів, впровадження інноваційних технологій та стратегічного управління. Раціональне управління витратами стає стратегічним інструментом формування стійких конкурентних переваг, забезпечуючи підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та створення передумов для сталого розвитку підприємства у сучасному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Биба В. В., Пінчук Н. М., Корунський В. В. *Управління витратами в організаційному менеджменті // Інвестиції: практика та досвід.* – 2024. – № 8. – С. 141–145.
2. Бланк І. О. *Фінансовий менеджмент підприємства.* – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 448 с.
3. *European Commission. Competitiveness of Enterprises Report 2024.* – Brussels : European Commission, 2024. – 112 p.
4. *OECD. Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth.* – Paris : OECD Publishing, 2019. – 160 p.
5. *Porter M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.* – New York : Free Press, 2020. – 416 p.
6. Савицька Г. В. *Економічний аналіз діяльності підприємства.* – Київ : Знання, 2022. – 560 с.
7. Savkiv U., Leshchuk H., Moniuk V. *The interrelation between business planning and cost management of an enterprise during a crisis period for maintaining competitiveness and making effective managerial decisions // The Actual Problems of Regional Economy Development.* – 2025. – Т. 2, № 21. – P. 443–451.
8. *World Bank. Global economic prospects.* – Washington, DC : World Bank, 2023. – 160 p.

Попова І. А.,
кандидат економічних наук, с.н.с.,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Біль К.І.,
здобувач першого рівня вищої освіти,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації ринку праці та загострення демографічних проблем питання управління міграційними процесами набуває особливого значення для економічного розвитку держави. Масштабна мобільність населення, спричинена економічними, соціальними та безпековими чинниками, суттєво впливає на забезпечення бізнесу трудовими ресурсами та формування кадрового потенціалу підприємств. Для України ця проблема є особливо гострою, оскільки міграційні потоки безпосередньо впливають на структуру зайнятості, рівень забезпеченості економіки кваліфікованими кадрами та перспективи відновлення національної економіки.

У цьому контексті особливої уваги потребує аналіз сучасних міграційних тенденцій, що сформувалися під впливом воєнних подій. Так, міграційні процеси стали однією з наймасштабніших соціально-демографічних трансформацій, що охопили Україну в період війни. Вимушений виїзд мільйонів громадян за кордон перетворився на структурний фактор, який впливає не лише на український ринок праці та демографічний баланс, але й на економіку та соціальні системи країн Європейського Союзу (рис.1).

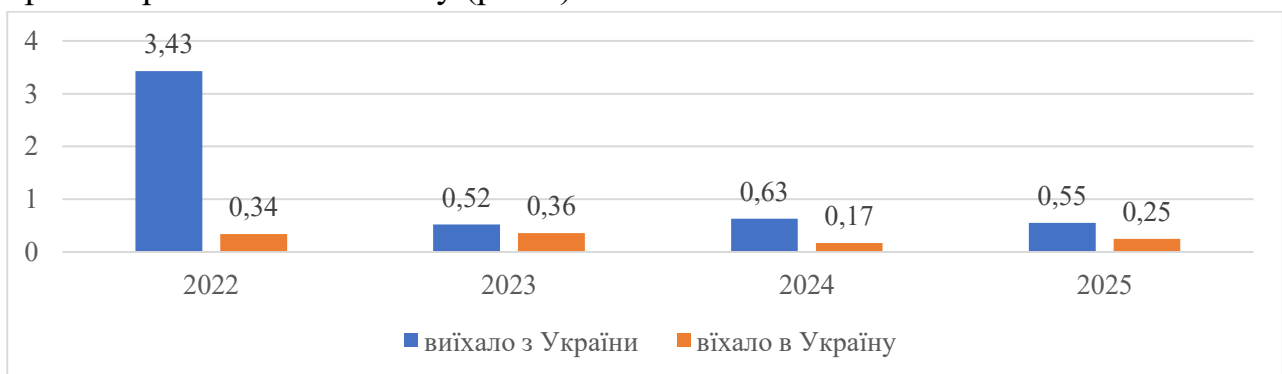


Рис. 1. Міграційні процеси в Україні [1]

Попри те, що відтік біженців сповільнився, окремі рішення державної політики продовжують впливати на інтенсивність міграції. Зокрема, запровадження наприкінці серпня дозволу на виїзд для чоловіків віком 18–22 років спричинило помітне зростання міграційних потоків серед молоді. Якщо до

зміни правил кількість чоловіків цієї вікової групи складало приблизно 130 осіб, то протягом серпня–листопада 2025 року чистий відтік чоловіків віком 18–22 років уже становив близько 96 тис. осіб [1].

Таким чином, державне регулювання міграційних потоків виступає важливим інструментом збалансування попиту та пропозиції на ринку праці, створення умов для повернення трудових мігрантів, залучення іноземних спеціалістів та збереження людського капіталу. Раціональне управління міграційними процесами сприяє формуванню якісного кадрового потенціалу бізнесу, забезпечує стабільність функціонування підприємств та підтримує економічне зростання. У зв'язку з цим зростає значення дослідження механізмів державного регулювання міграційних потоків як інструменту формування та розвитку кадрового потенціалу бізнесу. Виступаючи посередником у залученні затребуваних фахівців, органи влади створюють передумови для технологічного процесу та підвищення конкурентоспроможності бізнесу на ринку. Через воєнний стан в Україні та масштабних міграційних зрушень, державна міграційна політика трансформується у зовнішній HR-інструментарій, що дозволяє бізнесу адаптуватися до дефіциту персоналу.

На основі аналізу міграційних чинників держава формує комплекс інструментів, що безпосередньо впливають на HR-показники підприємств (табл.1)

Таблиця 1.

Оцінка впливу міграційного ресурсу на HR-показники бізнесу

Об'єкт впливу / Міграційний чинник	Вплив на кадровий потенціал	Інструмент державного регулювання	Очікуваний HR-ефект
Зовнішня еміграція	Втрата ключових компетенцій, дефіцит вузьких фахівців.	Політика репатріації та збереження зв'язків з діаспорою.	Повернення досвідчених кадрів
Внутрішнє переміщення	Формування нового ринку праці в приймаючих громадах.	Програми професійної адаптації та перекваліфікації.	Швидке заповнення вакансій релокованого бізнесу.
Трудова експансія	Конкуренція з іноземними роботодавцями за кадри.	Грантова підтримка та компенсації зарплат.	Підвищення лояльності персоналу.
Цифрова мобільність	Потреба у швидкій верифікації професійного статусу.	Екосистема «Дія», електронні трудові реєстри.	Скорочення терміну найму

Практична реалізація зазначених інструментів дозволяє HR-департаментам впроваджувати гнучкі стратегії управління персоналом. Зокрема, цифровізація державних сервісів через екосистему «Дія» дає можливість оперативно підтверджувати кваліфікацію та трудовий стаж працівників, що є важливим для осіб, які втратили документи під час евакуації [2].

Додатковим механізмом формування кадрового потенціалу є державні програми перекваліфікації та освітні ваучери для дорослого населення, що дозволяють підготувати спеціалістів відповідно до потреб ринку праці [3]. Це сприяє забезпеченню підприємств працівниками, які володіють актуальними професійними навичками.

Важливим елементом державної підтримки бізнесу є компенсація роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб. Держава відшкодовує витрати на оплату праці таких працівників у розмірі мінімальної заробітної плати (понад 8000 грн на місяць у 2025–2026 рр.), що стимулює підприємства активніше інтегрувати ВПО у трудові колективи та зменшує фінансове навантаження на роботодавців [4].

У сучасних умовах державне регулювання міграційних процесів поступово трансформується від контрольної функції до інструменту підтримки ринку праці та розвитку людського капіталу. Поєднання фінансових стимулів, програм зайнятості та цифрових сервісів дозволяє перетворювати міграційні процеси на ресурс формування кадрового потенціалу економіки.

Отже, міграційна політика держави виступає не лише механізмом управління переміщенням населення, а й стратегічним інструментом впливу на ринок праці та кадрову стійкість бізнесу. Використання компенсаційних програм, інструментів професійної адаптації та цифровізації управління трудовими ресурсами створює передумови для формування стабільного кадрового резерву навіть в умовах масштабних демографічних та міграційних викликів.

Список використаних джерел:

1. Державна міграційна служба України : офіційний вебсайт. URL: <https://dmsu.gov.ua/>
2. Міністерство цифрової трансформації України. Портал державних послуг «Дія» : офіційний вебсайт. URL: <https://diia.gov.ua>.
3. Державна служба зайнятості України. Програми професійного навчання та ваучери для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці : офіційний вебсайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua>
4. Кабінет Міністрів України. Компенсація роботодавцям за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб: URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

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

ВПРОВАДЖЕННЯ ЗЕЛЕНОГО КУРСУ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД РОЗМІРНОЇ СПЕЦИФІКИ АГРАРНИХ ГОСПОДАРСТВ

Європейський зелений курс (ЄЗК), зокрема його складова стратегія «Від ферми до виделки» (Farm to Fork), не містить чітких орієнтирів щодо розвитку різних за розміром господарств. Акцентується підтримка спеціально для малих і середніх господарств щодо поширення сталих методів виробництва, сприяння інвестиціям і полегшення їм доступу до фінансування, надання консультаційних послуг. Разом з тим, поставлена ціль ЄЗК – зміна практик ведення сільського господарства стосується більшою мірою великих господарств, які є високоіндустріалізованими, доволі екодеструктивними, та меншою мірою – малих господарств, які, як правило, є більш кліматично-дружніми.

У рамках передбачених ключових завдань ЄЗК – зменшення використання пестицидів і добрив, збільшення площ під органічним виробництвом, відведення частини площ під екологічні цілі, проведення декарбонізації (у Стратегії «Від ферми до виделки») та повернення 10% сільськогосподарських земель у природний стан (у Стратегії ЄС про біорізноманіття до 2030 р.) можна обґрунтувати такі можливості та ризики впровадження зеленого курсу основними групами агровиробників (табл.).

Таблиця 1

Можливості реалізації завдань ЄЗК великими і малими господарствами в Україні

Основні завдання ЄЗК	Великі господарства	Малі господарства
Зменшення використання хімічних пестицидів і добрив	Упровадження точного землеробства, агроекологічні методи	Застосування агроекологічних методів
Збільшення площ під органічним виробництвом	Розширення органічного виробництва, не допускаючи монокультури	Перехід на органічне виробництво за наявності ринку збуту виробленої продукції
Відведення певної частини площ під екологічні цілі	Можливо без загрози для економіки. Польові смуги інтегрувати у систему точного землеробства	Створення польових смуг, окремих насаджень (замість польових смуг)

Продовження таблиці 1

Декарбонізація і досягнення кліматичної нейтральності	Енергоефективність, точне внесення мінеральних добрив, вуглецеве землеробство, будівництво біогазових установок	Агроекологічні практики депонування вуглецю у ґрунтах (покривні культури, компостування, агролісівництво тощо)
Повернення 10% сільськогосподарських земель природний стан.	Формування раціонального агроландшафту, включаючи створені напів- й природні території, що прилягають до полів	Створення польових смуг, окремих насаджень (замість польових смуг)

Джерело: складено автором за основними завданнями Стратегії ЄС «Від ферми до виделки» і «Про біорізноманіття до 2030 року».

Фокусування великих господарств на впровадженні точного землеробства виправдане, оскільки вони мають необхідні інвестиції для таких капіталомістких технологій та можуть швидко їх окупити за рахунок масштабування на великій площі сільгоспугідь. Для малих господарств менш капіталоемним є перехід на агроекологічні методи (змішані посіви, вирощування бобових культур, сидерати, внесення органічних добрив тощо). Інтеграція агроекології у великомасштабне сільське господарство також є терміново необхідною, оскільки може пом'якшити їх негативний вплив на довкілля. Агроекологічні практики дозволяють знизити виробничі витрати і ризики, проте можливі втрати врожайності на початкових етапах переходу часто стримують виробників від їх застосування.

Щодо ще однієї ключової цілі ЄЗК великі господарства мають можливості для розширення органічного виробництва, отримуючи економію на масштабі при сертифікації та збуті цієї продукції. Прикладом того, що органічне виробництво може бути великомасштабним, є одне з найбільших органічних аграрних підприємств у Європі – AUGA Group у Литві з понад 19 тис. га земель, що сертифіковані для органічного землеробства. Водночас органічне виробництво – природна нішева стратегія для малого господарювання, зважаючи на низьку хімізацію, можливості прямих продажів продукції у громадах тощо. Проте бар'єрами можуть бути високовартісна сертифікація органічного виробництва, обмежений доступ до великих ринків збуту.

Відведення певної частини сільгоспземель під екологічні цілі (невиробничі, ландшафтні зони) можливе у великих господарствах без критичної загрози для їх економічного стану. Трав'яні смуги посеред полів можуть бути інтегровані в систему точного землеробства. Для цього можливість відведення орендованих земель під польові смуги, лісонасадження має бути передбачена у договорі оренди земель. Для малих господарств виконання цього завдання є проблемним, оскільки відведення частки площі у рамках невеликого землекористування може загрожувати фінансовій життєздатності.

Щодо декарбонізації й досягнення кліматичної нейтральності у великих господарствах позиціонуються ті напрями, які потребують технологічної модернізації, що визначатиме не лише дотримання екологічних вимог, а й нові фінансові можливості, зокрема участь у ринку вуглецевих кредитів. Для малих господарств ефективними у цьому контексті є регенеративні практики для депонування вуглецю у ґрунтах.

Завдання ЄЗК щодо повернення 10% сільгоспземель у природний стан визначає необхідність формування раціональних агроландшафтів з високим рівнем біорізноманіття – лісові смуги, болота, луки, сінокоси тощо. Саме підхід диверсифікації ландшафтів, в якому інтегровані основи точного землеробства (в межах ділянки), ландшафтного дизайну (між ділянками) та управління водозборами (весь ландшафт), є перспективним напрямом для агроекологічних переходів у великомасштабному сільському господарстві [1].

Потрібно урахувувати ризики для зеленого курсу, якщо великі аграрні господарства формально дотримуватимуться екологічних вимог без глибокої агроекологічної трансформації основ виробництва. Для прикладу, це може мати місце за відведення частки площі під польові трав'яні смуги при збереженні інтенсивного монокультурного виробництва; використання дронів лише для максимізації урожаю, а не для скорочення внесення агрохімікатів і відновлення здорового стану ґрунту. При запровадженні органічного виробництва ризик може виявитися в його індустріалізації й монокультуризації, тоді великі органічні поля не відповідатимуть критеріям щодо збереження біорізноманіття. Широка рекламна компанія вирощуваної органічної продукції може мати суто маркетинговий хід – органічний сегмент не великий, тоді як основне виробництво залишається інтенсивним, екологодеструктивним, зі значним вуглецевим слідом. «Greenwashing» (зелена імітація, еко-обман, зелене замилування очей) буде шкодити не лише тим підприємствам, які це допустили, але й агроекологічному іміджу України.

Список використаних джерел:

1. Tiftonell P., Piñeiro P., Garibaldi L.A., Dogliotti S., Olff H., Jobbagy E.G. *Agroecology in Large Scale Farming – A Research Agenda*, *Front. Sustain. Food Syst.*, vol. 4, Dec. 2020, doi: 10.3389/fsufs.2020.584605

*Pryshchenko A.A.,
PhD Student,
Harmider L.D.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Law,
Ukrainian State University of Chemical Technology*

INDUSTRY HETEROGENEITY AS A METHODOLOGICAL CONDITION FOR VERIFYING THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL DECISION QUALITY IN AN ENVIRONMENT OF RISK AND UNCERTAINTY

The assessment of managerial decision quality in modern management is associated with the need to develop analytical instruments capable of ensuring a correct interpretation of the outcomes of managerial choice under conditions of an unstable business environment. In strategic management practice, such assessment is increasingly carried out using integral indicators that combine the characteristics of the decision-making process with the results of their implementation. At the same time, the application of such instruments generates a methodological problem, since integral assessments may reflect not only the outcomes of managerial actions but also the structural parameters of the environment in which an enterprise operates. Under such conditions, there arises a need to verify the methodological invariance of evaluation frameworks, that is, their ability to preserve the structure of criteria and the logic of assessment when sectoral and macroeconomic parameters of the environment change.

In management theory, the decision-making process has traditionally been examined through the lens of the rationality of managerial choice and the alignment of managerial actions with the strategic objectives of the organization. H. A. Simon formulated the concept of bounded rationality, according to which managerial decisions are formed under conditions of incomplete information and cognitive limitations of decision-makers [1]. The strategic dimension of this issue was further developed in the works of I. Ansoff, who emphasized the necessity of aligning managerial decisions with the parameters of the external environment and the long-term objectives of the enterprise [2]. In the studies of R. J. Lempert, S. W. Popper, and S. C. Bankes, an approach to decision-making oriented toward maintaining the acceptability of outcomes under changing environmental conditions is proposed, which involves evaluating managerial alternatives across a set of possible future scenarios [3].

A methodological prerequisite for analysing the quality of managerial decisions is the distinction between risk and uncertainty. F. H. Knight considers risk as a situation in which the probabilities of events can be determined, whereas uncertainty is characterized by the absence of a reliable probabilistic structure and by limited information about future states of the environment [4]. Under conditions of risk, the evaluation of decisions

may be carried out through expected outcomes and their variability, whereas under uncertainty the assessment focuses on maintaining the acceptability of outcomes across a range of possible scenarios. The formalization of decision-making under risk was proposed in the theory of expected utility developed by J. von Neumann and O. Morgenstern, in which decisions are interpreted through the maximization of expected utility given a specified probability distribution of outcomes [5].

In applied research on the evaluation of managerial decision quality, integral indicators constructed through the normalization of primary indicators and their subsequent aggregation have become widely used. The methodological guidelines developed by the Organisation for Economic Co-operation and Development and the Joint Research Centre of the European Commission emphasize that the results of integral assessments depend not only on the values of the indicators themselves but also on the parameters of the evaluation procedure, including the choice of weighting coefficients, normalization rules, and aggregation methods, which necessitates testing the stability of integral assessments when methodological parameters vary [6]. In the works of A. Saltelli it is also noted that linear aggregation within composite indicators may produce trade-offs between the components of the index, as a result of which the outcomes of integral assessment may vary depending on the structure of weighting coefficients even when the underlying data remain unchanged [7].

Under such circumstances, the problem of methodological invariance of the evaluation instrument arises. In this context, methodological invariance should be understood as the ability of an assessment methodology to preserve the structure of criteria and the logic of evaluation when sectoral parameters of the economic environment change, given that enterprise performance is determined both by managerial decisions and by the configuration of external constraints. If an integral index systematically changes its values or the ranking of objects depending on the sectoral structure of economic activity, this indicates that the index reflects not the quality of managerial decisions but the characteristics of the environment in which the enterprise operates.

Industry heterogeneity, in this context, creates natural variability in the profiles of risk and uncertainty, since different types of economic activity differ in cost structures, operating cycle duration, the balance between tangible and intangible assets, dependence on imported resources, demand elasticity, and access to financing. As a result, the industry determines not only the economic parameters of enterprise activity but also the nature of uncertainty within which managerial decisions are formed. This natural variability makes it possible to consider sectoral differentiation as an empirical mechanism for testing the methodological invariance of the evaluation framework, that is, as a form of stress test for the assessment methodology.

In this framework, the evaluation of managerial decision quality may be implemented through two interrelated dimensions. The first dimension encompasses the characteristics of the decision formation process, including the structural clarity of the problem, the completeness of alternatives, the coherence of criteria and constraints, and the alignment of decisions with the strategic objectives of the enterprise. The second dimension reflects the outcomes of decision implementation, including the achievement of target performance parameters, the nature of deviations, the stability of results over time, and the preservation of acceptable outcomes under changing operational conditions. The integral assessment of managerial decision quality is therefore formed through the integration of results from both dimensions.

Within the proposed approach, sectoral verification of the evaluation methodology involves examining the correspondence between the set of criteria and the mechanisms of value creation as well as the structure of risks within a given industry, analysing the differentiation of the significance of criteria depending on sectoral characteristics in order to avoid the mechanical application of universal weighting coefficients, and assessing the preservation of acceptable results across a range of industry-specific scenarios, which enables testing the stability of the integral assessment under conditions of uncertainty.

The generalization of the conducted analysis makes it possible to formulate the proposition that the methodological correctness of the integral assessment of managerial decision quality in an environment of risk and uncertainty is determined not only by the justification of the set of indicators but primarily by the ability of the evaluation framework to preserve methodological invariance under changes in sectoral configurations of the environment, when the integral index should reflect the outcomes of managerial actions rather than the structural characteristics of economic activity.

The scientific novelty of the study lies in the formulation of the methodological task of verifying the integral assessment of managerial decision quality through the use of industry heterogeneity as a control condition for testing the invariance of the evaluation framework. This approach shifts the emphasis from improving individual indicators toward verifying the structural validity of the assessment methodology itself. In such a formulation, sectoral differentiation acts not only as a characteristic of the economic environment but also as a methodological tool that enables distinguishing situations in which an integral index reflects the quality of managerial decisions from those in which its values are determined by the sectoral structure of risk and uncertainty.

Further research should be directed toward the formalization of indicators of the intensity of sectoral regimes of risk and uncertainty on the basis of empirically observable proxy indicators, including demand volatility, the share of imported components in cost structures, the duration of operating cycles, capital intensity of

production, and the availability of external financing. Another promising direction involves expanding the empirical basis for testing the methodological invariance of integral assessments in both intersectoral and international comparative contexts, which would allow evaluating the stability of the assessment framework across different institutional and macroeconomic environments. Particular attention should also be devoted to deepening the analysis of the stability of integral assessment results with respect to changes in methodological parameters, including variations in normalization rules and weighting structures in accordance with the recommendations of the contemporary methodology of composite index construction [6–7].

References:

1. Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press. URL: <https://surl.li/kiqxvo>
2. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill. URL: <https://surl.li/uhkwmd>
3. Lempert, R. J., Popper, S. W., & Bankes, S. C. (2003). *Shaping the next one hundred years: New methods for quantitative long-term policy analysis*. Santa Monica: RAND Corporation. URL: <https://surl.li/nfptjx>
4. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston: Houghton Mifflin. URL: <https://surl.li/kbcexr>
5. Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press. URL: <https://surl.li/vkmvxh>
6. OECD & Joint Research Centre. (2008). *Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide*. Paris: OECD Publishing. URL: <https://surl.li/oixnli>
7. Saltelli, A. (2023). *Composite indicators: Theoretical and methodological issues*. URL: <https://surl.li/mikyco>

*Процюк І.О.,
здобувач вищої освіти,
Бурбело Н.О.,
доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ЕТИЧНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку ринок українського ритейлу зазнає фундаментальних змін під впливом воєнно-політичних факторів. Якщо раніше основною передумовою споживчого вибору були цінова політика та асортимент компанії, то сьогодні на перший план виходить ціннісна складова. В умовах повномасштабного вторгнення споживач сприймає купівлю товару як акт солідарності та підтримки певної позиції. Етична диференціація стає основним ресурсом стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з класичною теорією М. Портера, стратегія диференціації полягає у свідомому виборі унікального набору заходів, що дозволяє підприємству сформувати ціннісну пропозицію та виділитись серед конкурентів [1]. Актуальною інтерпретацією вищезгаданої стратегії є етична диференціація, яка формується на основі моральних принципів та соціальної відповідальності. Етичність у даному контексті розглядається як стратегічний нематеріальний ресурс, а довіра та лояльність споживачів – як довгострокові активи, які конкурентам важко відтворити. Окрім активного формування унікальності, за М. Портером важливим є чітке розуміння, від яких дій та напрямів компанія має відмовитися задля збереження цілісності позиціонування.

З початком повномасштабного вторгнення в 2022 році українському споживачеві притаманні раціоналізація та надання переваги вітчизняним компаніям. Зокрема, 76% споживачів перейшли до завчасного планування покупок, оскільки 77% доходів українців спрямовані на закриття базових потреб [2]. Така тенденція робить імпульсивні покупки нехарактерними, що підвищує цінність кожного лояльного клієнта для підприємства. Водночас спостерігається зростання прихильності до національного продукту. Станом на 2024 рік 92% громадян підтримують державні програми стимулювання вітчизняного виробництва, а 46% на регулярній основі вибирають українські товари [3]. Попри зменшення чисельності населення до 32,9 млн осіб, оборот ритейлу у 2025 році продемонстрував приріст на рівні 17,6% та досягнув 2 092,6 млрд грн без ПДВ [4].

Важливим аспектом етичної стратегії є бренд-активізм. За даними Gradus Research, близько 44% українців готові відмовитись від брендів, які не мають чіткої громадської позиції, та 34%, якщо компанії продовжують мати зв'язки з країною-агресором. Помітно, що лише 21% респондентів звертає увагу виключно на характеристики товару чи послуг, що підкреслює необхідність демонстрації цінностей компанії для збереження ринкової частки (рис. 1).



Рис. 1. Чинники впливу на споживчий вибір в Україні з 2022 року [5]

Реалізація етичної диференціації охоплює систему конкретних дій, які відповідають суспільним очікуванням. По-перше, це системна соціальна залученість, до якої, за даними Gradus Research та Impact Force, залучено близько 84% українського бізнесу. Найбільш поширеними формами допомоги є надання власних товарів, фінансова підтримка та корпоративне волонтерство. Також важливої ролі набуває підтримка військових, яку 41% керівників у сфері роздрібної торгівлі визначають пріоритетним напрямом розвитку соціальної відповідальності. Крім того, дії, спрямовані на розвиток громади та фінансування соціального захисту, позитивно сприймаються українськими споживачами. 53% компаній надають перевагу самостійному розв'язанню соціальних проблем, у той час як 37% допомагають через благодійні та громадські організації [6].

Згідно з глобальними дослідженнями Deloitte Insights, до 40% сприйняття цінності компанії як бренду формується не тільки ціновими факторами, а й такими показниками як довіра, якість та соціальна відповідальність. В українському контексті у 2025 році така тенденція підсилюється високою громадською свідомістю: 62% споживачів уникають компаній, які не вийшли з

ринку РФ, а 55% – надають перевагу бізнесам, які допомагають ЗСУ, що підтверджує пріоритетність етичних цінностей [2].

Отже, конкурентоспроможність ритейлерів у найближчій перспективі визначатиметься здатністю формувати унікальну ціннісну пропозицію через соціальну відповідальність та морально-етичні принципи. Запит українського споживача на етичний бізнес залишається високим. Згідно з дослідженням Sprout Social 72% респондентів очікують від компаній соціальної активності, 64% – спрямування ресурсів на вирішення гуманітарних проблем, а 48% – підвищення етичних стандартів [3]. Сьогодні ефективна конкурентна модель базується на довгостроковому формуванні ціннісної прихильності споживача, що забезпечується шляхом впровадження соціальних ініціатив у стратегію розвитку ритейлерів.

Список використаних джерел:

1. Портер, М. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. З англ. Н.Кошманенко. Київ: Наш Формат, 2020, 424 с.
2. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ, – дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців | Deloitte Ukraine. Deloitte. URL: <https://surl.li/aqifjo>
3. Прогноз тенденцій українського ритейлу у 2025 році. *propertytimes.com.ua*. URL: <https://surl.li/ajobmj>
4. RAU Analytics: найбільші ритейлери за виручкою у 2025 році та темпи зростання ключових сегментів роздрібної торгівлі. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/rau-analytics-kliuchovi-markery-rozvytku-rynku-ryteyilu-v-2025-rotsi/>.
5. Майже половина українців обирають бренди, які підтримують ЗСУ. *Worldwide online and smartphone surveys* | Gradus. URL: <https://surli.cc/vjwped>.
6. Скільки донатять бізнеси та як іще допомагають вирішувати соціальні проблеми в Україні. *Worldwide online and smartphone surveys* | Gradus. URL: <https://surl.li/chkxzt>

*Псуй М.С.,
кандидат економічних наук,
асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій,
Залізна Л.В.,
старший викладач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Трач М.Я.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ПРОЦЕСІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: РОЛЬ ДОКУМЕНТАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Особливого значення, ролі, актуальності набуло формування ефективної системи стратегічного менеджменту для підприємств, що функціонують у сфері зовнішньоекономічної діяльності за умов глобалізування, інтегрування України до європейського економічного простору. При цьому недостатній рівень розвивання документально-інформаційного забезпечення митної діяльності ускладнює ефективне адаптування вітчизняного бізнесу до стандартів ЄС, знижуючи рівень конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання [1; 2;]. Актуальність дослідження є зумовленою необхідністю інтегрування стратегічного менеджменту, маркетингових підходів, цифрових технологій до системи митного адміністрування підприємств у контексті сталого розвитку. В умовах євроінтегрування вітчизняні підприємства повинні забезпечувати прозорість, ефективність, відповідність документаційних процедур європейським вимогам. А це, відповідно, потребує модернізування інформаційних систем, управлінських підходів. Крім того, розвивання сучасних цифрових митних інструментів сприяє формуванню нових конкурентних переваг бізнесу, забезпеченню економічної безпеки підприємств і держави в цілому [2; 3; 4]. Сучасна концепція стабільного розвитку передбачає інтегрування економічних, соціальних, безпекових, екологічних аспектів до системи управління/менеджменту підприємствами. У цьому контексті стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у формуванні довгострокових конкурентних переваг, адаптуванні до зовнішніх змін, розвитку інноваційних бізнес-моделей [1; 5].

За сучасних умов зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають враховувати митні бар'єри, регуляторні обмеження, стандарти якості, вимоги прозорості. Саме тому стратегічне управління стає інтегрованою складовою системи документально-інформаційного забезпечення митної діяльності. Митна сфера є ключовим напрямком європейського інтегрування України. Сьогодні

саме Європейський Союз – основний торговельний партнер України. Це обумовлює необхідність гармонізування митного законодавства, процедур, інформаційних систем із європейськими стандартами. Частка ЄС у зовнішній торгівлі України перевищує 50%, що свідчить про стратегічну важливість адаптування митної діяльності підприємств до вимог європейського ринку [2; 3; 6]. В умовах воєнного стану митна система України зазнала суттєвого трансформування. Запроваджуються цифрові рішення, електронний документообіг, автоматизовані системи управління ризиками, штучний інтелект у митному контролюванні, розширюється міжнародна співпраця.

Сучасна митна діяльність вітчизняних підприємств характеризується цифровізуванням процедур, стандартизуванням документообігу, інтегруванням до міжнародних інформаційних систем, підвищенням вимог до прозорості, безпеки даних [5; 7].

Попри зазначені позитивні трансформування, сьогодні ще існує низка системних проблем: недостатній рівень інтегрування інформаційних систем підприємств з митними органами; фрагментарність нормативно-правового забезпечення; низький рівень цифрової зрілості підприємств; ризики інформаційної та кібербезпеки; недостатній розвиток стратегічного маркетингу в митній діяльності [1; 4; 5; 7].

Задля підвищення рівня ефективності документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств доцільним є формування інтегрованих цифрових платформ (створення єдиного інформаційного середовища взаємодії підприємств, митних органів, логістичних операторів тощо, що дозволить забезпечувати прозорість, швидкість всіх митних процедур). Також потрібне гармонізування стандартів електронного документообігу з ЄС (запровадження електронних декларацій, автоматизованих систем контролювання, цифрових підписів дозволить знижувати адміністративні витрати). Важливого значення також матиме інтегрування інноваційних технологій. Адже активізування застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, Big Data у митній діяльності дозволить підвищувати точність, швидкість, прозорість митних процедур. Окрім слід також наголосити й на підвищенні кваліфікації персоналу (при чому як підприємств так і митних органів, синхронно і систематично). Важливо сформувати компетенції у сфері цифрового менеджменту, митного адміністрування.

Реалізування цих заходів дозволить підвищувати рівень конкурентоспроможності українських підприємств на європейських ринках, скорочувати витрати (втррати) часу, фінансових ресурсів при реалізуванні митних процедур, мінімізувати ризики помилок у документації, підвищити рівень економічної безпеки, забезпечувати стабільне розвивання бізнесу,

інтегрування до міжнародних ланцюгів вартості, формувати довгострокові стратегічні переваги у зовнішньоекономічній діяльності.

Отже, за сучасних умов євроінтегрування саме стратегічний менеджмент набуває системного значення для забезпечення стабільного розвивання підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. А ефективне документально-інформаційне забезпечення митної діяльності стає ключовим фактором формування конкурентних переваг, адаптування бізнесу до стандартів ЄС. Реалізація цифрової, організаційної, стратегічної трансформації сприятиме підвищенню рівня ефективності митних процедур, розвиванню міжнародного партнерства, економічній стійкості українських підприємств.

Список використаних джерел:

1. Бабалик Є.П. *Адміністративно-правові основи інформаційного забезпечення митних органів в Україні. автореф. дис. ... канд. юрид. наук. 12.00.07. Одеса. 2010. 20 с.*
2. 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>
3. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
4. Івашова Л.М., Кийда Л.І. Спрощений митний контроль у контексті економічної безпеки: проблеми та шляхи їх розв'язання. *Вісник Академії митної служби України. Державне управління*. 2012. № 1(6). С. 146-152.
5. Костишин Ю.С. *Розвиток митного контролю в системі фінансової безпеки держави. дис. ... докт. філософ. 072. Житомир. 2021. 268 с.*
6. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 7(3). 07. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.
7. Сисоліна І., Кононенко Л., Сисоліна Н. Митне оформлення вантажів в умовах цифровізації: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4655>

*Ратушнюк К.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Демчук З.О.,
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМИ ВИВЕДЕННЯ НОВОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК

Виведення нового продукту на ринок є одним із ключових інструментів стратегічного розвитку підприємства та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. В системі сталого розвитку бізнесу це не разова ініціатива, а системний процес, що потребує чіткої методологічної основи. Проте більшість підприємств здійснюють його інтуїтивно, покладаючись переважно на досвід. За даними досліджень, значна частка нових продуктів не досягають запланованих ринкових цілей [4]. Це актуалізує потребу в систематизації теоретичних підходів до формування програми виведення нового продукту на ринок. На наш погляд, новий продукт – це товар або послуга, що виводиться підприємством на ринок вперше або у суттєво оновленому вигляді з метою кращого задоволення потреб споживачів та зміцнення конкурентних позицій.

Для визначення ступеня новизни товару науковці виокремлюють кілька критеріїв: час появи продукту на ринку відносно конкурентів, здатність задовольняти нові потреби споживачів та наявність унікальних характеристик, що відрізняють його від наявних товарів на ринку.

Залежно від рівня новизни, М. Кроуфорд та А. Бенедетто [1] виокремлюють шість категорій нових продуктів: від принципово нових для світу до незначних удосконалень наявних товарів. Розподіл між цими категоріями, встановлений М. Гетцером та А. Кральїчем, наведено на рис. 1 [5]. Як видно, переважна більшість обирає безпечніші типи новинок – удосконалення та доповнення до асортименту (по 26%), тоді як справді нові для ринку продукти становлять лише 10%.

Після визначення типу новинки наступним кроком є її розробка, яка має відбуватись за чіткою послідовністю. Провідні науковці у сфері маркетингу Ф. Котлер та Г. Армстронг [4] описують процес NPD як вісім взаємопов'язаних етапів: генерування ідей → відбір ідей → розробка та тестування концепції → формування маркетингової стратегії → бізнес-аналіз → розробка продукту → ринкове тестування → комерціалізація. Логіка даного ланцюжка полягає у наступному: кожен наступний крок потребує більших витрат, тому невдалі ідеї важливо відсіяти якомога раніше.



Рис. 1. Структура розподілу нових продуктів за категоріями

Джерело: побудовано на основі [5]

Паралельно з розробкою продукту формується програма його виведення на ринок. Українські дослідники Є. Домашева та О. Зозульова запропонували для цього спеціальну схему (рис. 2), що охоплює шість послідовних кроків – від аналізу загального стану ринку та каналів дистрибуції до дослідження споживачів, вибору точок входу і формування стратегії входження [2]. Такий підхід дозволяє ухвалювати рішення про вихід на ринок на основі реальних даних, а не припущень.



Рис. 2. Схема формування програми виведення нового продукту на ринок

Джерело: побудовано на основі [2]

Визначивши програму виведення, підприємство має обрати стратегічний напрям розвитку. Матриця Ансоффа пропонує чотири варіанти залежно від поєднання «продукт – ринок»: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію [3]. Вибір між цими стратегіями залежить від того, наскільки підприємство знає своїх споживачів та який продукт виводить – новий для фірми чи новий для ринку.

З точки зору життєвого циклу товару, новинка перебуває на етапі впровадження, коли продажі зростають повільно, а основні зусилля спрямовані на інформування споживачів та налагодження каналів збуту. Залежно від рівня

цін та інтенсивності просування виокремлюють чотири стратегії виходу на ринок: швидке зняття вершків, повільне зняття вершків, швидке проникнення на ринок та повільне проникнення на ринок [6].

Таким чином, формування ефективної програми виведення нового продукту потребує чотирьох взаємопов'язаних інструментів: визначення типу новинки, структурованої розробки продукту, аналізу ринку та стратегічного планування виходу. Кожен із них вирішує конкретне завдання – від оцінки рівня новизни до обґрунтування стратегічного напрямку та цінової політики. Разом вони перетворюють виведення нового продукту з інтуїтивного рішення на керований стратегічний процес, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в системі сталого розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Crawford M., Benedetto A. D. *New products management*. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015. 588 p.
2. Домашева Є., Зозульова О. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. URL: <https://surli.cc/wzxurx>
3. Моралес Дж. Пояснення матриці зростання Ansoff, приклад, шаблон і як використовувати. MindOnMap. URL: <https://surl.li/ieyejp>
4. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 14th ed. the United States: Prentice Hall, 2012. 740 p.
5. Hetzer M., Kraljic A. *New Product Development: Idea Evaluation and the Differences between Ideas having High and Low Levels of Innovation*. 2016. 86 p.
6. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у просуванні інновації на ринок. Вісник Хмельницького національного університету, URL: <https://surl.li/bmzvam>

Резніченко А.О.,

здобувач вищої освіти,

Ачкасова Л.М.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ: МЕТОДИКА ТА АПРОБАЦІЯ

Сучасний ринок логістичних послуг в Україні формується під впливом двох протилежних тенденцій: деструктивної – що полягає у руйнуванні інфраструктури та дестабілізації ланцюгів постачання, та трансформаційної – що полягає у прискореній цифровізації, вимогах європейської інтеграції у сфері екологічної стійкості та зростаючому попиті на персоналізацію послуг. Стає

очевидною недостатність традиційних підходів до стратегічного управління логістикою: вони або зосереджуються на окремих аспектах, або не враховують особливості сучасного середовища [1, 2]. Залишається потреба у комплексному наборі інструментів, що об'єднує оцінку готовності організації до основних тенденцій у єдиний кількісний показник.

Методологія підходів, застосована при визначенні термінів «стратегія розвитку» та «логістичний сервіс» [1, 5] дозволила запропонувати авторські визначення та сформувати п'ятикомпонентну концепцію формування стратегії з періодичним зворотним зв'язком, що охоплює інституційний (аналіз та позиціонування), функціональний (розробка стратегії) та операційний (реалізація та моніторинг ключових показників ефективності). Відмінність полягає у критерії класифікації «за рівнем логістичної інтеграції» (фрагментована → внутрішня → зовнішня → повна), що узгоджує логістичну стратегію із загальною стратегією організації [3, 6].

Аналіз ринку виявив шість основних тенденцій: цифровізація, багатоканальність, «зелена» логістика, персоналізація, автоматизація та прозорість ланцюгів постачання [7, 8]. Жоден із існуючих методів (SWOT, BCG, SCOR, Digital Maturity) не забезпечує всебічної кількісної оцінки цих тенденцій, що призвело до розробки методології IPOS [9]. Методологія реалізується у п'ять етапів: 1) бальна оцінка поточного стану (шкала 1–5); 2) визначення коефіцієнтів ваги відповідно до MAI [9]; 3) формування альтернатив; 4) розрахунок IPOS (сума оцінок на їхню вагу), індексу ефективності (IPOS/витрати) та IPOS, скоригований на ризик; 5) вибір оптимальної стратегії та плану реалізації [10].

Апробацію було проведено на прикладі компанії ЗЗБК «Еталон» (м. Харків) – виробника дорожньо-будівельних матеріалів, що має власний автопарк (GPS/IVMS) та три філії. Поточний показник IPOS становить 1,920 балів із 5,00: критична сфера – зелена логістика (1 бал, відсутність екологічних стандартів як бар'єру для ринків ЄС); найвища – прозорість (3 бали) завдяки GPS/IVMS. Коефіцієнти зважування: цифровізація – 0,22; зелена логістика та автоматизація – по 0,18; персоналізація – 0,17; мультиканальність – 0,15; прозорість – 0,10.

Таблиця 1

Порівняльна оцінка стратегічних альтернатив для ЗЗБК «Еталон»

Стратегія	IPOS	Витрати, млн.грн	Коефіцієнт ефективності	$K_{\text{риз}}$	Ризик коригування, IPOS
«Цифровий лідер»	3,870	14,8	0,2615	0,76	2,941
«Екологічний вектор»	3,310	11,2	0,2955	0,82	2,714
«Клієнтоорієнтованість»	3,410	7,5	0,4547	0,87	2,967
«Баланс»	3,850	12,0	0,3208	0,89	3,427
«Консерватизм»	2,760	5,0	0,5340	0,96	2,563

За результатами розрахунків (табл. 1) оптимальною визначено стратегію «Баланс» – ризик-скоригований IPOS (3,427). Стратегія «Цифровий лідер», попри вищий базовий IPOS (3,870), поступається через значну капіталомісткість (14,8 млн грн) та коефіцієнт ризику (0,76). Стратегія «Баланс» передбачає рівномірне досягнення рівня 4 бали за всіма шістьма напрямками: впровадження TMS-системи та інтеграцію GPS/IVMS-даних, поступове оновлення рухомого складу до Євро-5/6, розробку SLA-угод та підключення клієнтів до онлайн-трекінгу. Прогнозований приріст ПІОС – +100,5%, окупність інвестицій (12,0 млн грн) – 3,1 роки. Таким чином, запропонована методика IPOS усуває фрагментарність існуючих підходів, забезпечуючи комплексну кількісну оцінку стратегічних альтернатив в умовах воєнного стану та євроінтеграційних викликів.

Список використаних джерел:

1. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І., Чорнописька Н. В. *Логістика: компендіум і практикум*. Київ: Кондор, 2006. 340 с.
2. Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 33. С. 31–44.
3. Шериньова З. Є. *Стратегічне управління: підручник*. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
4. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. *Стратегічне управління: навч. посібник*. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
5. Чухрай Н. І. *Логістичне обслуговування: підручник*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
6. Окландер М. А. *Логістична система підприємства: монографія*. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.
7. Шкригун Ю. О. Трансформація логістичної діяльності в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4 (66). С. 346–366.
8. 11 Logistics Trends Shaping Logistics Management in 2026. Cleo. 2025. URL: <https://www.cleo.com/blog/logistics-management-trends>
9. Saaty T. L. *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill, 1980. 287p.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.

*Рибалко-Рак Л.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Кужель Н.Л.,
старший викладач кафедри менеджменту,
Глушко А.І.,
здобувач вищої освіти,
Полтавський університет економіки і торгівлі*

РОЗВИТОК СТЕЙКХОЛДЕР-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПАРАДИГМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Сучасний етап розвитку теорії та практики стратегічного управління характеризується суттєвою зміною концептуальних орієнтирів функціонування організацій. Якщо у межах класичної акціонерної моделі підприємство розглядалося переважно як інструмент максимізації прибутку для власників капіталу, то в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища, посилення регуляторного впливу, цифровізації економіки та підвищення суспільних очікувань формується нове бачення організації як багатовимірної системи взаємодії інтересів [1]. Саме в цьому контексті набуває концептуального значення стейкхолдер-орієнтований підхід, який трансформує логіку стратегічного мислення від вузької фінансової результативності до створення інтегрованої довгострокової цінності.

Теоретичні засади стейкхолдер-орієнтованого підходу сформувалися на перетині теорії організації, інституціональної економіки, концепції корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного менеджменту. Принципове значення для його інституалізації мала теорія стейкхолдерів, розроблена Р. Фріменом, відповідно до якої організація визначається як система взаємозалежних відносин між групами та індивідами, здатними впливати на досягнення її цілей або зазнавати впливу її діяльності [2]. Такий підхід означає відхід від монологічної моделі управління до поліцентричної структури стратегічних рішень, у якій враховуються різноспрямовані інтереси, ресурси та впливи.

Еволюція стейкхолдерської теорії відбувалася у кількох логічно послідовних і взаємодоповнювальних вимірах, що відображають поглиблення наукового розуміння природи взаємодії організації з її оточенням та ускладнення управлінських завдань у стратегічному контексті [3-6].

Початковий, дескриптивний етап розвитку теорії був зосереджений на поясненні реальної конфігурації взаємовідносин організації з різними групами

впливу. У межах цього підходу організація розглядалася як вузол мережі контрактів і неформальних зв'язків, що поєднують власників, працівників, споживачів, постачальників, органи влади, фінансові інституції та місцеві громади. Дескриптивний вимір мав важливе методологічне значення, оскільки він розширив межі традиційної теорії фірми, продемонструвавши, що стратегічні рішення фактично формуються під впливом множинних центрів сили, а не лише акціонерів. Таким чином, було закладено підґрунтя для розуміння організації як поліструктурної системи інтересів, у якій управління передбачає координацію, а не односторонній контроль.

Подальший розвиток теорії привів до формування інструментального виміру, що має чітке прикладне спрямування. У його межах обґрунтовується причинно-наслідковий зв'язок між якістю управління відносинами зі стейкхолдерами та економічною результативністю організації. Емпіричні дослідження засвідчили, що високий рівень довіри з боку ключових груп впливу знижує транзакційні витрати, пов'язані з укладанням і контролем контрактів, скорочує витрати на врегулювання конфліктів і судові спори, а також підвищує лояльність споживачів і персоналу. Наприклад, стабільні партнерські відносини з постачальниками забезпечують більш передбачувані умови поставок і зменшують ризики операційних збоїв; інвестиції у розвиток персоналу сприяють зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів; конструктивна взаємодія з державними органами мінімізує регуляторні ризики. Таким чином, управління стейкхолдерами розглядається як стратегічний ресурс, здатний формувати стійкі конкурентні переваги.

Інструментальний підхід також обґрунтовує взаємозв'язок між репутаційним капіталом організації та її ринковою вартістю. Позитивне сприйняття компанії з боку інвесторів, споживачів і суспільства підвищує інвестиційну привабливість, спрощує доступ до фінансових ресурсів і зміцнює позиції бренду. У цьому контексті стейкхолдер-менеджмент стає не лише елементом комунікаційної політики, а складовою стратегічного управління ризиками та формування довгострокової вартості бізнесу.

Водночас нормативний вимір теорії підкреслює, що організація має моральні зобов'язання перед усіма заінтересованими сторонами, незалежно від їхнього безпосереднього економічного внеску. Такий підхід спирається на принципи етичного управління, соціальної справедливості та прозорості. Він передбачає, що стратегічні рішення повинні оцінюватися не лише з позицій прибутковості, а й з огляду на їхній соціальний та екологічний вплив. Нормативна складова формує основу корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку та концепції ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори), інтегруючи моральні стандарти в процес прийняття управлінських

рішень. Саме завдяки цьому організація здобуває соціальну легітимність, без якої неможлива довгострокова стійкість у сучасному інституційному середовищі.

Сучасна інтерпретація стейкхолдерської теорії інтегрує дескриптивний, інструментальний і нормативний підходи у комплексну модель стратегічного управління. Вона виходить із визнання того, що економічна доцільність і соціальна відповідальність не є взаємовиключними, а навпаки, підсилюють одна одну. Ефективна стратегія повинна одночасно забезпечувати фінансову результативність, підтримувати довіру ключових груп впливу та відповідати суспільним очікуванням. Така інтегрована модель дозволяє організації не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати своє середовище через розвиток партнерств, інноваційних екосистем та соціального капіталу.

Список використаних джерел:

1. Галушка З.І. Стратегічний стейкхолдер-менеджмент: теоретична концепція й особливості застосування. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 829. Економіка. С. 52-59.
2. Freeman R. E., McVea J. F. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia. Work- ing Paper No. 01-02. 2001. DOI: 10.2139/ssrn.263511
3. Mendelow A. *Stakeholder Mapping*. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems, Cambridge, 1991*. Vol.5. Issue 2. 374 p.
4. Mitchell R. K., Agle B. R. and Wood D.J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts*. *Academy of Management Review* 1997. 22(4): 853-888.
5. Post, J. E. , Preston, L. E. and Sachs, S.(2002) *Redefining the Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth,*” Stanford University Press, Stanford, 2002.
6. Zhang Q., Oo B. L., Lim, B. T. H. *Key practices and impact factors of corporate social responsibility implementation. Evidence from construction firms*. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. № 30. (5). pp.2124–2154.

Рижкова Г.А.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля*

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРБУЛЕНТНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Аналіз ролі комунікаційних процесів у менеджменті за умов ринкової турбулентності вимагає розуміння підприємства як цілісного організму. Це складна архітектура підсистем та внутрішніх зв'язків, що забезпечують її життєздатність.

В межах системного підходу суб'єкт господарювання трактується як структурно впорядкована єдність, де кожен елемент взаємодіє заради досягнення стратегічних орієнтирів, узгоджена взаємодія її елементів, а також наявність спільної діяльності людей, спрямованої на реалізацію визначених цілей відповідно до встановлених правил і процедур.

У теорії менеджменту організовану систему розглядають як об'єднання людей, взаємодія яких координується з метою досягнення визначених спільних результатів. На думку більшості авторів, "для того щоб певну групу людей можна було вважати організованою системою, необхідно, щоб вона включала кількох учасників, мала спільно усвідомлену мету та передбачала координацію діяльності її членів для досягнення бажаного результату". [1]. Іншими словами, підприємство – це система, яка реалізує свої цілі.

У межах концепції маркетингових комунікацій підприємство доцільно розглядати як відкриту систему, яка функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем, одночасно впливаючи на нього та реагуючи на його зміни. Концепції, що розглядають підприємство як відкриту систему, акцентують увагу на взаємозв'язку її елементів і визнають взаємну залежність між підприємством та його зовнішнім середовищем, яке є джерелом трудових і матеріальних ресурсів та реципієнтом продукції й послуг підприємства [1-2]. З системної точки зору підприємство "зможе вижити й досягти успіху, якщо його різні функції та компоненти узгоджені між собою, а система як єдине ціле підтримує інтенсивний зв'язок із зовнішнім середовищем" [2].

Щоб забезпечити майбутню життєздатність і досягти успіху в реалізації цілей, менеджмент повинен враховувати зміни й труднощі, які можуть виникнути в діяльності підприємства, а також нові можливості, що можуть перед ним відкритися. Основну увагу слід приділяти виявленню загроз і можливостей зовнішнього середовища, тобто необхідно навчитися управляти змінами.

Ідеї Норберта Вінера щодо ролі комунікацій у функціонуванні організованих систем підкреслюють, що "взаємодія із зовнішнім середовищем відбувається через обмін інформаційними повідомленнями та відповідними реакціями на них". Двостороння спрямованість проявляється у постійному спостереженні, експериментуванні й набутті досвіду; з іншого боку – у можливості цілеспрямованого та ефективного впливу на зовнішні умови [2].

Комунікаційна діяльність підприємства як організованої відкритої системи в сучасних турбулентних умовах ґрунтується на побудові взаємовідносин із зовнішнім і внутрішнім мікросередовищем. Ці взаємовідносини реалізуються у формі комунікацій із відповідними суб'єктами.

Ефективність існування відкритої системи залежить від того, наскільки налагоджені комунікації між усіма підсистемами та зв'язками, що входять до її складу. По суті в цьому контексті, комунікаційну систему слід розглядати "як систему впливу підприємства на безперервно змінювані чинники внутрішнього та зовнішнього середовища" [3]. Результатом такого впливу є показники економічної та виробничої діяльності: частка ринку, імідж підприємства, споживчі переваги, мотивація персоналу тощо.

Відповідно, незалежно від форми організації комунікаційної підсистеми підприємства, вона повинна забезпечувати активний вплив як на внутрішнє середовище, так і на всю ринкову інфраструктуру в межах середовища прямої взаємодії (споживачі, комерційні посередники, постачальники, органи державної влади тощо).

В умовах динамічних змін ринкового середовища та зростання рівня невизначеності значення маркетингових комунікацій значно зростає. Вони виконують не лише інформаційну функцію, але й виступають важливим інструментом формування взаємовідносин із ключовими стейкхолдерами підприємства, забезпечуючи адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та підвищення її конкурентоспроможності.

У сучасних умовах функціонування підприємств ринкове середовище характеризується високою динамічністю, швидкістю поширення інформації та значною кількістю альтернатив для споживача. За таких умов ефективна система маркетингових комунікацій стає не лише інструментом передачі інформації про продукцію чи послуги, але й важливим елементом стратегічного управління підприємством. Вона забезпечує формування довгострокових взаємовідносин між підприємством та різними групами стейкхолдерів, включаючи споживачів, партнерів, інвесторів і суспільство загалом.

Особливого значення набуває інтеграція різних каналів комунікації в єдину систему, яка дозволяє забезпечити узгодженість інформаційних повідомлень і підвищити ефективність їх впливу. Такий підхід передбачає використання

комплексу інструментів маркетингових комунікацій – реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю, персонального продажу та цифрових каналів комунікації. Узгоджене застосування цих інструментів дозволяє формувати цілісний образ підприємства на ринку та підвищувати рівень довіри до його діяльності.

Крім того, маркетингові комунікації виконують важливу аналітичну функцію, оскільки через механізми зворотного зв'язку підприємство отримує інформацію про реакцію ринку на власні дії. Аналіз такої інформації дозволяє менеджменту коригувати маркетингову стратегію, оперативно реагувати на зміни попиту та враховувати нові тенденції у поведінці споживачів. Таким чином, комунікаційна система стає не лише каналом передачі повідомлень, але й інструментом отримання стратегічно важливої інформації.

У турбулентному ринковому середовищі підприємства, які здатні швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії та ефективно використовувати сучасні інформаційні канали, отримують суттєві конкурентні переваги. Саме тому розвиток системи маркетингових комунікацій повинен розглядатися як один із ключових напрямів підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення його стабільного функціонування в довгостроковій перспективі.

Таким чином, основне завдання функціонування системи маркетингових комунікацій полягає у зміні, модифікації або трансформації чинників зовнішнього середовища у напрямі створення найсприятливіших умов для виробничо-господарської діяльності підприємства.

Сукупність економічних інтересів підприємства, необхідність їх захисту та задоволення зумовлюють активізацію сучасної комунікаційної політики. Підприємство як зацікавлена сторона ініціює відповідні повідомлення та визначає найефективніші канали їх поширення, спрямовані на всіх учасників ринкових відносин із метою зміни їх поведінки, позицій, діяльності та відносин на користь підприємства. Менеджменту необхідно навчитися управляти як внутрішніми, так і зовнішніми змінами.

Список використаних джерел:

1. *Mescon Michael* Management. New York : Harper & Row 1988.
<https://archive.org/details/management0000mesc/page/n9/mode/2up>
2. Wiener N. *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Boston: Houghton Mifflin, 1950. – 200 p. (p. 17).
3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. – К.: Хімджест, 2008. – С. 563-565.

*Роменець Б. Є.,
здобувач вищої освіти,
Храпкіна В.В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ

У сучасних умовах маркетингова стратегія розвитку підприємства набуває особливого значення, оскільки саме вона забезпечує узгодження цілей підприємства з потребами ринку, поведінкою споживачів, діями конкурентів та змінами зовнішнього середовища. Особливої актуальності це питання набуває на ринку дитячого харчування, який належить до соціально чутливих і водночас висококонкурентних сегментів продовольчого ринку. Специфіка цього ринку зумовлюється тим, що продукція призначена для дітей раннього віку, а отже, вимоги до її якості, безпечності, харчової цінності, відповідності віковим потребам і достовірності маркетингових комунікацій є значно вищими, ніж у багатьох інших товарних категоріях. За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, перші два роки життя дитини є критично важливими для її росту, та розвитку, а належне харчування в цей період безпосередньо впливає на стан здоров'я та зниження ризику захворювань [1; 2]. Отже, маркетингова стратегія на цьому ринку не може зводитися лише до стимулювання збуту. Вона повинна враховувати медико-соціальну значущість продукту, високий рівень відповідальності виробника та необхідність формування довіри до бренду.

У науковій літературі маркетингову стратегію підприємства визначають як довгостроковий напрям його ринкової поведінки, спрямований на досягнення стратегічних цілей через виявлення й задоволення потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [3]. Її зміст полягає у формуванні системи рішень щодо цільових сегментів, позиціонування, асортименту, ціноутворення, каналів збуту та комунікації. У такому підході маркетинг виступає не допоміжною функцією, а ключовим механізмом забезпечення розвитку підприємства та підтримання його конкурентоспроможності.

Для ринку дитячого харчування це особливо важливо, оскільки розвиток підприємства залежить не лише від виробничих можливостей або широкого асортименту, а й від здатності сформулювати стійке сприйняття продукції як безпечної, якісної та надійної. Важливим є також відповідність продукту очікуванням батьків, які виступають основною цільовою аудиторією [3; 4].

Характерною особливістю ринку дитячого харчування є складний процес ухвалення рішення про купівлю. Батьки враховують склад продукту, репутацію виробника, рекомендації педіатрів, відгуки інших батьків, країну походження, наявність сертифікації та зручність упаковки. Дослідження споживчих переваг на ринку дитячих молочних сумішей підтверджують, що на вибір бренду суттєво впливають довіра до марки, сприйняття якості, рекомендації фахівців і соціальне оточення [4; 5]. У зв'язку з цим маркетингова стратегія розвитку підприємства повинна ґрунтуватися не на короткостроковому стимулюванні продажів, а на системному управлінні брендом та споживчою довірою. Це зумовлює необхідність переходу від вузького збутового підходу до цілісного стратегічного маркетингу, в якому комунікація, продукт і позиціонування працюють як єдина система.

Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства на ринку дитячого харчування доцільно розглядати як послідовний процес, що включає аналітичний, цільовий, інструментальний та оціночний етапи. На аналітичному етапі підприємство має дослідити місткість і тенденції ринку, рівень конкуренції, поведінку споживачів, вимоги державного регулювання, бар'єри входу та власні ресурсні можливості. Важливу роль тут відіграє й нормативний контекст, адже в Україні дитяче харчування пов'язане з окремими вимогами законодавства щодо безпечності та показників якості харчових продуктів [6]. На цільовому етапі визначаються стратегічні пріоритети підприємства: збільшення частки ринку, вихід у нові сегменти, зміцнення лояльності споживачів, посилення бренду або розширення каналів збуту. На інструментальному етапі обираються конкретні маркетингові рішення, що охоплюють товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Оціночний етап передбачає вимірювання результативності стратегії через систему економічних, ринкових і комунікаційних показників: обсяги продажу, частку ринку, впізнаваність бренду, рівень довіри, повторні покупки, середній чек, охоплення цільової аудиторії та ефективність цифрових каналів [3].

Ключовим елементом стратегії є товарна політика, оскільки саме продукт формує основу конкурентоспроможності підприємства. Важливим є відповідність віковим групам дітей, збалансований склад, натуральність інгредієнтів, безпечність, зручність використання та зрозуміле маркування. Водночас продукт не може ефективно конкурувати без чіткого позиціонування. Підприємство має чітко визначити, яку цінність воно пропонує споживачам: безпечність, науково обґрунтований склад, натуральність, доступність або інноваційність.

Важливу роль відіграє і комунікаційна політика. Сучасні дослідження показують, що маркетинг дитячого харчування часто апелює до тем турботи, здоров'я та розвитку дитини. Тому комунікації мають бути не лише ефективними,

а й етично виваженими [7]. Надмірно агресивна або маніпулятивна реклама може підірвати довіру до бренду. З огляду на це стратегія комунікації повинна поєднувати інформативність, доказовість, професійність і відповідальність.

Окрему увагу слід приділити каналам збуту та цифрової присутності підприємства. Сучасний споживач очікує доступності продукції в різних каналах придбання та швидкого доступу до інформації про товар. Тому маркетингова стратегія має передбачати омніканальний підхід, у межах якого роздрібна торгівля, аптечні мережі, спеціалізовані магазини, маркетплейси, офіційні сайти та соціальні мережі працюють узгоджено. Водночас цифрові інструменти повинні виконувати не лише збутову, а й інформаційну функцію. Такий підхід формує довгострокову комунікаційну екосистему бренду та підвищує стійкість підприємства до конкурентного тиску й змін у споживчій поведінці [3; 5; 7].

Отже, формування маркетингової стратегії розвитку підприємства на ринку дитячого харчування є складним багаторівневим процесом, що поєднує ринковий аналіз, стратегічне планування, формування ціннісної пропозиції, розвиток бренду та вибір ефективних інструментів взаємодії зі споживачами. Специфіка цього ринку вимагає, щоб стратегія розвитку враховувала не лише економічні інтереси підприємства, а й соціальну відповідальність виробника, дотримання вимог безпечності та етичності маркетингових комунікацій. Лише за таких умов підприємство буде здатне забезпечити стійкий розвиток, зміцнити конкурентні позиції та сформувати довгострокову лояльність споживачів.

Список використаних джерел:

1. World Health Organization. *Infant and young child feeding*. URL: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/infant-and-young-child-feeding>
2. World Health Organization. *WHO guideline for complementary feeding of infants and young children 6–23 months of age*. 2023. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240081864>
3. Струк Н. Р., Капраль О. Р. *Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору*. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>
4. Tian Y., Peng H., Dong X., Li L., Zhu W. *Consumers' Brand Preferences for Infant Formula: A Grounded Theory Approach*. Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 13. Article 7600. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/13/7600>
5. Harison E., Lahav Y. *Close Relations, Practitioners or Social Networks: What Affects the Selection of Infant Formula Products?* Nutrients. 2024. Vol. 16, No. 18. Article 3089. URL: <https://www.mdpi.com/2072-6643/16/18/3089>
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства України у сфері забезпечення дитячим харчуванням у

відповідність з вимогами законодавства Європейського Союзу : Закон України від 21.10.2021 № 1822-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1822-20>

7. Garcia A. L., Chee N., Vargas-Garcia E. J., Parrett A. Survey of Emotional Themes Used in Marketing of Commercial Baby Foods in the UK–Implications for Nutrition Promotion in Early Childhood. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2024. Vol. 21, No. 3. Article 258. URL: <https://www.mdpi.com/1660-4601/21/3/258>

Савчук П. Ю.,
здобувач вищої освіти,
Гринчук Ю.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах трансформації економіки України, поглиблення процесів децентралізації та реформування системи публічного управління особливої актуальності набувають проблеми підвищення ефективності діяльності комунальних підприємств як ключових елементів інфраструктури територіальних громад. Вони забезпечують надання життєво необхідних послуг населенню та відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку регіонів, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів управління на засадах стратегічного менеджменту та сталого розвитку.

Сучасні виклики, зокрема обмеженість фінансових ресурсів, зростання вартості енергоносіїв, зношеність інфраструктури та підвищення вимог до якості послуг, вимагають переходу від традиційних підходів управління до стратегічно орієнтованих моделей розвитку комунальних підприємств. Публічне управління формує інституційне середовище функціонування підприємств, визначає тарифну політику та створює умови для залучення інвестицій [1].

Ефективність виробничо-господарської діяльності комунального підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що поєднує економічні, соціальні та екологічні результати. Вона включає:

економічну складову – прибутковість, оптимізацію витрат, фінансову стабільність;

соціальну складову – якість і доступність послуг, задоволення потреб населення, соціальна відповідальність;

екологічну складову – раціональне використання ресурсів, енергоефективність, зниження негативного впливу на довкілля.

Функціонування комунальних підприємств відбувається в складному інституційному середовищі, що характеризується регульованими тарифами, високим рівнем соціальної відповідальності, обмеженими можливостями самофінансування, значним фізичним і моральним зносом активів та необхідністю забезпечення безперервності та якості послуг. Це формує специфічні виклики для менеджменту та потребує застосування комплексного підходу до управління ефективністю [2].

Маркетингова складова управління комунальними підприємствами має соціально орієнтований характер і спрямована на ефективну взаємодію з громадою: дослідження потреб споживачів, підвищення якості послуг, формування довіри та розвиток комунікацій із населенням та органами місцевого самоврядування.

Управління ефективністю базується на принципах стратегічного менеджменту: стратегічний аналіз середовища, визначення місії і цілей розвитку, інтеграція маркетингової стратегії, управління ресурсами та ризиками, моніторинг і контроль досягнення цілей. Серед ключових інструментів – стратегічне планування, бюджетування, KPI та цифрові системи моніторингу.

Комплексна оцінка ефективності включає: економічні показники (рентабельність, продуктивність праці), фінансові (ліквідність, платоспроможність), виробничі (рівень використання потужностей, ресурсоефективність), соціальні (якість, доступність послуг, задоволеність споживачів) та екологічні (енергоефективність, рівень ресурсозбереження).

Ефективність формується під впливом внутрішніх факторів (організація виробництва, кадровий потенціал, технічний стан активів, інноваційність) та зовнішніх факторів (державне регулювання, тарифна політика, соціально-економічний стан регіону, інституційне середовище) [3].

Ключові стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності:

економічна стратегія – оптимізація витрат, підвищення фінансової стійкості, ефективне управління ресурсами;

інноваційно-технологічна – модернізація інфраструктури, енергоефективні та цифрові технології;

маркетингова – підвищення якості послуг, орієнтація на потреби споживачів, розвиток комунікацій;

соціально-екологічна – доступність послуг, підвищення соціальної відповідальності, зниження екологічного навантаження;

інституційна – розвиток партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом та громадою, залучення інвестицій.

Перспективи розвитку менеджменту комунальних підприємств пов'язані з посиленням стратегічного планування, цифровізацією управлінських процесів, впровадженням інноваційних технологій та розвитком державно-приватного партнерства [3].

Управління ефективністю виробничо-господарської діяльності комунального підприємства є міждисциплінарною проблемою, що поєднує стратегічний менеджмент, публічне управління та підприємництво. Інтеграція стратегічного підходу, маркетингової орієнтації та принципів сталого розвитку забезпечує підвищення ефективності діяльності, покращення якості послуг і сталий розвиток територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. - №68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>.
2. Продіус О., Афанасенко М., Васильєв В. Особливості стратегічного управління промисловим підприємством в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2025. -№80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-173>
3. Куліш Г. І. Муніципальні підприємства як драйвери фінансування сталого розвитку українських громад. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 414–420.

Самсоненко П.Є.,
здобувач вищої освіти,
Устік Т.В.,
доктор економічних наук, професор,
кафедри маркетингу та логістики,
Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища малий бізнес виступає важливим драйвером інновацій, зайнятості та економічного зростання. Особливого значення набуває формування ефективних стратегій управління конкурентним розвитком підприємств малого бізнесу в умовах цифровізації, що супроводжується високою динамікою змін, зростанням рівня конкуренції та посиленням ролі інформаційних технологій [1]. Саме стратегічний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення адаптивності, гнучкості та довгострокової стійкості бізнесу.

Цифрова економіка формує нові правила ведення бізнесу, де визначальними стають швидкість реагування на зміни, пріоритетність клієнтського досвіду та здатність інтегрувати інноваційні рішення у бізнес-процеси. У цьому контексті конкурентний розвиток малого бізнесу повинен базуватися на стратегічному підході, який передбачає системний аналіз зовнішнього середовища, оцінку внутрішнього потенціалу та формування конкурентних переваг на основі цифрових інструментів [2].

Одним із ключових аспектів стратегічного управління є адаптація до змін. В умовах нестабільного ринкового середовища малі підприємства мають швидше реагувати на зовнішні виклики порівняно з великими корпораціями. Це передбачає впровадження гнучких стратегій для своєчасного корегування напрямів діяльності та каналів збуту. Важливу роль у цьому процесі відіграє використання цифрових технологій, таких як аналітика даних, CRM-системи, електронна комерція та цифрові платформи [4].

Гнучкі бізнес-моделі є ще одним важливим елементом забезпечення конкурентного розвитку. На відміну від традиційних підходів, вони орієнтовані на постійне тестування гіпотез, швидке масштабування успішних рішень та мінімізацію ризиків. Зокрема, застосування сучасних підходів до управління та розвитку, орієнтованих на потреби споживачів і адаптацію до змін, дозволяє малому бізнесу ефективно функціонувати навіть в умовах невизначеності [3].

Практична реалізація стратегій конкурентного розвитку малого бізнесу в умовах цифрової економіки передбачає:

- впровадження цифрових інструментів управління та автоматизації бізнес-процесів;
- використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень;
- розвиток омніканальних моделей взаємодії зі споживачами;
- формування унікальної ціннісної пропозиції на основі персоналізації продуктів і послуг;
- диверсифікацію каналів збуту та вихід на глобальні ринки через цифрові платформи [5, 6].

Важливою складовою стратегічного управління є також формування організаційної культури, орієнтованої на інновації та безперервне навчання. У цифровій економіці людський капітал стає визначальним фактором конкурентоспроможності, а здатність команди швидко освоювати нові технології та адаптуватися до змін – критичною умовою успіху підприємства [2].

Таким чином, управління конкурентним розвитком малого бізнесу в умовах цифрової економіки потребує комплексного стратегічного підходу, який поєднує адаптивність, інноваційність та гнучкість. Використання сучасних

управлінських інструментів і цифрових технологій дозволяє підприємствам не лише зберігати конкурентні позиції, але й формувати нові можливості для зростання. У довгостроковій перспективі саме здатність до стратегічного мислення та швидкої адаптації визначатиме успішність малого бізнесу в умовах цифрових трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 2008. 396 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken : Wiley, 2017. 208 p.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Ткаченко В. В. Адаптивне управління як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрових трансформацій // *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-44.
4. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson, 2020. 704 p.
5. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Перспективи та шанси інноваційного розвитку підприємств у цифровій економіці // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 100–112. DOI: 10.21272/mmi.2018.1-08
6. Мандич О. В., Бабко Н. М., Устік Т. В. Особливості цифровізації для відновлення агробізнесу України // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 3. С. 95–100. DOI: 10.36887/2415-8453-2022-3-13.
7. Устік Т.В., Самсоненко П.Є. Омніканальна стратегія цифрового маркетингу як запорука конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу // *Таврійський науковий вісник*. 2026. № 27.

Саханда-Піддяча І.В.,

здобувач вищої освіти,

Матукова Г.І.,

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,

Національний медичний університет імені О.О. Богомольця

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та трансформації системи вищої освіти міжнародна діяльність закладів вищої освіти (ЗВО) перестає бути додатковим напрямом і трансформується у ключовий інструмент стратегічного

розвитку. Інтернаціоналізація освіти виступає важливим чинником підвищення якості освітніх послуг, наукової продуктивності та міжнародної конкурентоспроможності університетів. Аналіз сучасних підходів до управління ЗВО свідчить, що ефективна міжнародна діяльність базується на системному поєднанні таких складових, як академічна мобільність, участь у міжнародних грантових проєктах, розвиток партнерських мереж та інтеграція у міжнародні дослідницькі консорціуми. Водночас ключову роль у реалізації цих процесів відіграє управлінський рівень кафедр та профільних структурних підрозділів.

У межах власної професійної діяльності встановлено, що стратегічний підхід до організації міжнародної діяльності дозволяє не лише збільшити кількість міжнародних проєктів, а й забезпечити їх якісну реалізацію та сталість результатів. Зокрема, ефективна інтеграція університету у програми міжнародної співпраці (Erasmus+, Horizon Europe) сприяє модернізації освітніх програм, розвитку дослідницької інфраструктури та підвищенню рівня кадрового потенціалу. Особливе значення у системі міжнародної діяльності має академічна мобільність. Вона виступає не лише інструментом обміну знаннями, але й механізмом трансферу інноваційних освітніх та наукових практик. Участь викладачів і здобувачів освіти у міжнародних програмах сприяє розвитку міжкультурних компетентностей, підвищенню якості викладання та формуванню глобального мислення. Окрему увагу слід приділити розвитку англомовних освітніх програм та підвищенню міжнародної видимості університету через участь у наукових конференціях, публікаціях у міжнародних виданнях та професійних мережах. Це безпосередньо впливає на позиції університету у світових рейтингах та формує його репутаційний капітал. Суттєвим чинником підвищення ефективності міжнародної діяльності закладу вищої освіти є її орієнтація на результативність та довгостроковий вплив. У сучасних умовах важливо не лише забезпечити участь у міжнародних ініціативах, а й досягти вимірюваних результатів, що впливають на розвиток освітнього процесу, наукової діяльності та інституційної спроможності університету. У практичній діяльності ефективність міжнародної співпраці значною мірою залежить від якості управлінських рішень на рівні структурних підрозділів. Кафедри виступають ключовими осередками генерації ініціатив, формування партнерств та реалізації проєктів. Саме на цьому рівні відбувається інтеграція міжнародного досвіду у навчальний процес, що безпосередньо впливає на якість підготовки здобувачів освіти. Важливим напрямом розвитку міжнародної діяльності є також диверсифікація форматів співпраці. Поряд із традиційними формами (академічна мобільність, участь у конференціях), актуальності набувають спільні онлайн-програми, міжнародні дослідницькі платформи, короткострокові освітні ініціативи та проєкти змішаного навчання.

Це дозволяє розширити охоплення учасників та підвищити гнучкість міжнародної взаємодії.

Окремим аспектом є управління ризиками міжнародної діяльності. До основних ризиків можна віднести недостатню підготовленість учасників до міжкультурної взаємодії, адміністративні бар'єри, обмеженість фінансових ресурсів та низький рівень залучення персоналу. Ефективне управління цими ризиками потребує системного підходу, включаючи підготовку кадрів, розвиток внутрішніх процедур та формування культури міжнародної співпраці в університеті. В умовах цифрової трансформації особливого значення набуває використання сучасних інформаційних технологій у міжнародній діяльності. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати процеси комунікації, управління проектами та моніторингу результатів, що сприяє підвищенню ефективності міжнародної співпраці.

Таким чином, стратегічне управління міжнародною діяльністю є комплексним процесом, який забезпечує інтеграцію закладу вищої освіти у глобальний освітній і науковий простір, сприяє підвищенню якості освіти, розвитку наукового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій університету.

Северина І.В.,

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економіки підприємства,

Василів М.О.,

здобувач другого рівня вищої освіти,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЗНАЧЕННЯ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА»

В умовах ринкової турбулентності, коливання попиту, нестачі ресурсів, негативного впливу воєнних дій та спадних економічних тенденцій перед суб'єктами господарювання постає завдання підтримки стійкості компаній та забезпечення гідного рівня їх конкурентоспроможності. Управління подальшим розвитком компаній ускладняється викликами зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, падінням купівельної спроможності населення, демографічними змінами. Пристосовуючись до умов сьогодення, підприємства все більше уваги приділяють маркетинговим інструментам, що спрямовані на стимулювання збуту продукції та покращення лояльності споживачів.

Одним із ключових напрямів маркетингової діяльності є трейд-маркетинг, спрямований на стимулювання збуту продукції та побудову ефективної взаємодії між виробниками, торговельними посередниками й кінцевими споживачами. Застосування інструментів трейд-маркетингу дає змогу підприємствам підвищувати впізнаваність бренду, активізувати попит і зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Водночас функції трейд-маркетингу не обмежуються лише стимулюванням продажів у місцях реалізації, а охоплюють формування ефективної системи дистрибуції та забезпечення злагодженої взаємодії всіх учасників маркетингового каналу.

Основними інструментами трейд-маркетингу є мерчандайзинг, стимулювання збуту та організація спеціальних заходів. Мерчандайзинг полягає у вигідному представленні та демонстрації продукції з метою привернення уваги покупців у торговельних точках, тоді як рекламні акції в роздрібній мережі передбачають використання різноманітних стимулів для заохочення до купівлі. Спеціальні заходи виступають ефективною платформою для презентації продукції та встановлення контактів із потенційними партнерами. У комплексі ці інструменти сприяють підвищенню впізнаваності бренду, активізації інтересу споживачів і, як результат, зростанню обсягів продажів [1].

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій інструменти трейд-маркетингу дедалі активніше інтегрують штучний інтелект (ШІ), аналітику великих даних і автоматизовані комунікаційні платформи. Однією з провідних тенденцій є застосування інтелектуальних систем для персоналізації взаємодії зі споживачами, прогнозування попиту, створення адаптивного контенту та автоматизованого управління маркетинговими кампаніями [2; 3].

У сфері трейд-маркетингу ШІ виконує широкий спектр завдань – від аналізу поведінкових моделей споживачів до автоматичного створення рекламних матеріалів і забезпечення комунікації з клієнтами через чат-боти [2]. Такі платформи, як Digital Interact, надають можливості для здійснення прогностичної аналітики, оперативного коригування рекламних кампаній у реальному часі та забезпечення узгодженої взаємодії у всіх каналах комунікації [4].

ПрАТ «Карлсберг Україна» – одне з провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та алкогольних напоїв. Підприємство входить до Групи Карлсберг, що є однією з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. Бренд Carlsberg є одним з найвідоміших пивних брендів в світі, а такі бренди як Балтика та Tuborg входять в число найбільш популярних пивних брендів в Європі [5].

До ключових інструментів трейд-маркетингу, що застосовуються на ПрАТ «Карлсберг Україна», є організація промо-активностей із використанням цінових

знижок для окремих брендів продукції, а також розроблення та розміщення POS-матеріалів. До основних POS-матеріалів належать:

–Палетні/напівпалетні кутки – масштабні брендovanі конструкції, які формують акцент на продукті та забезпечують його помітність в торговій залі.

–Підложки/стікери – яскраві наклейки на полицях, що привертають увагу до акційних або нових продуктів.

–Шелф-стопери – об'ємні вказівники на полицях, що призначені для візуального виділення окремих товарів і фокусування уваги покупців.

–Міні-стопери – компактні рекламні елементи, що ефективно привертають увагу до продукції та підсилюють її помітність.

Такі рекламні засоби сприяють підвищенню впізнаваності продукції та ефективно впливають на зростання прибутковості за рахунок збільшення обсягів продажу.

Трейд-маркетинг ПрАТ «Карлсберг Україна» є результативним у сегментах квасу, сидру та нової категорії енергетичних напоїв [6]. Досягнення таких результатів значною мірою забезпечується ефективною взаємодією трейд-маркетингу з іншими функціональними підрозділами підприємства. Відділ трейд-маркетингу співпрацює з трьома ключовими підрозділами підприємства: департаментом маркетингу, департаментом продажів і департаментом виробництва. Водночас у процес планування продажів залучені всі структурні одиниці компанії – від маркетингового підрозділу, який формує стратегію та визначає бренд-пріоритети, до логістики й відділів закупівель сировини та пакувальних матеріалів.

Поєднання промо-активностей, POS-матеріалів та ефективної системи планування маркетингових заходів дозволяє компанії підтримувати конкурентні позиції на ринку, розширювати дистрибуцію продукції та підвищувати лояльність споживачів.

Список використаних джерел:

1. FMCG Trade Marketing: Driving Growth and Innovation in Retail. ProcuseWise. 2024. URL: <https://surl.li/unwlnw>
2. Awaluddin, Awaluddin, Firdaus Annas, and Yulifda Elin Yuspita. "The Use of Artificial Intelligence for Marketing Community Economic Products in West Sumatra." *International Journal of Multidisciplinary Research of Higher Education (IJMURHICA)* 8.2 (2025): 220-231. URL: <https://surl.li/qtgpjd>
3. Reed, Catherine, Martin Wynn, and Robin Bown. "Artificial Intelligence in Digital Marketing: Towards an Analytical Framework for Revealing and Mitigating Bias." *Big Data and Cognitive Computing* 9.2 (2025): 40. URL: <https://www.mdpi.com/2504-2289/9/2/40>.

4. Tag. 2025 Marketing Toolkit: 5 Essential Tools for Brand Success. Jan 2, 2025.
URL: <https://surl.lu/phiqjp>
5. Carlsberg Ukraine. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Carlsberg_Ukraine.
6. Carlsberg Ukraine. Річний звіт ПрАТ «Карлсберг Україна» за 2024 рік.
URL: <https://surl.li/enqffh>

Семенченко А. М.,
здобувач вищої освіти,
Суворова І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри промислового маркетингу
Національний технічний університет «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

ЕКОЛОГІЧНЕ ПАКУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ТОВАРНІЙ ПОЛІТИЦІ БРЕНДІВ ПОБУТОВОЇ ХІМІЇ

Сучасний ринок товарів повсякденного попиту зазнає суттєвих трансформацій під впливом концепції сталого розвитку та зростаючого споживчого запиту на екологічну відповідальність бізнесу. У сегменті побутової хімії екологічне пакування еволюціонувало від нішевої конкурентної переваги до обов'язкової ринкової вимоги. Така трансформація зумовлена посиленням нормативно-правового регулювання, зокрема запровадженням механізмів розширеної відповідальності виробника та фіскальними інструментами, спрямованими на обмеження використання первинного пластику. У зв'язку з цим сучасна маркетингова товарна політика вимагає від брендів розглядати пакування не лише як елемент дизайну чи захисту продукту, а як стратегічний інструмент оптимізації витрат, зниження екологічного впливу та забезпечення відповідності актуальним регуляторним вимогам [1, 2].

Актуальність цієї проблеми зумовлена жорсткими глобальними регуляторними вимогами, такими як Директива Європейського Союзу щодо одноразового пластику від 2019 року, яка обмежує використання неперероблюваних матеріалів, а також стрімким зростанням екологічної свідомості споживачів [3]. Тож сутність екологічного пакування полягає в тому, щоб мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище на всіх етапах життєвого циклу, а саме від видобутку сировини та виробництва до використання, збору та переробки відходів. Це пакування може бути виконане з вторинної сировини, біорозкладного матеріалу, яке придатне до повторного використання або зручне для переробки. А також воно має враховувати легкість, міцність, захист продукту та економію ресурсів у ланцюжку постачання.

Тож ключовим напрямом модернізації тари є перехід від складних багат шарових матеріалів до перероблених мономатеріалів та використання пластику з високим вмістом вторинної сировини. Оскільки пакування побутової хімії має бути хімічно стійким та безпечним, як вже було сказано, виробники фокусуються на технології «lightweighting» - зменшенні ваги тари за рахунок інноваційних методів формування без втрати міцності. Це рішення має прямий економічний ефект: зниження матеріаломісткості автоматично зменшує витрати на логістику та скорочує вуглецевий слід компанії. Практичним прикладом реалізації екологічної товарної політики слугує бренд Cif від Unilever. Компанія системно впроваджує технологію «lightweighting», оптимізуючи форму та товщину стінок пластикових пляшок без втрати їхньої міцності, і використовує тару, на 100% виготовлену з переробленого пластику. Одним із найуспішніших рішень бренду став запуск концентрованих рефілів (змінних блоків) Cif ecorefill. Споживач купує компактну капсулу з концентратом, накручує її на вже наявну порожню пляшку від попереднього засобу та розбавляє водою вдома. Такий підхід дозволив скоротити використання пластику на 75% на кожну одиницю товару. Завдяки меншій вазі та компактності рефілів компанія кардинально оптимізувала логістику, тобто транспортні засоби перевозять значно більше одиниць продукції за один рейс, що суттєво економить витрати на транспортування та зменшує викиди CO₂ [4]. Даний товар від компанії Unilever представлений на рис. 1.



Рис. 1. Змінні блоки Cif ecorefill і інструкція з QR-кодом [4]

Основним аспектом сучасної клієнтоорієнтованої товарної політики є перехід від традиційного одноразового пакування до систем багаторазового використання та замкненого циклу. Такий підхід не лише знижує екологічне навантаження, але й формує нові моделі взаємодії зі споживачем, підвищуючи його лояльність через відчуття спільної участі у сталому розвитку. Екологічне пакування в цьому контексті стає потужним інструментом диференціації бренду та зміцнення емоційного зв'язку з аудиторією, яка все більше орієнтується на

цінності екологічної відповідальності.

Важливою складовою екологічної товарної політики в ніші побутової хімії є також діджиталізація пакування. Оскільки такі товари потребують розміщення великого обсягу технічної інформації, інструкцій та правил хімічної безпеки, бренди активно інтегрують на етикетки QR-коди. Це дозволяє не перевантажувати дизайн упаковки дрібним текстом. На рис.1 проілюстровано, що споживач може просканувати код і перейти у цифрову екосистему бренду, щоб отримати інструкцію з дозування засобу або дізнатися деталі щодо правильного сортування та утилізації порожньої тари. Такий підхід залишає пакування мінімалістичним і водночас допомагає компаніям будувати тривалу та прозору комунікацію з клієнтом.

Отже, інноваційні екологічні рішення перетворюють упаковку на важливий інструмент маркетингової товарної політики брендів побутової хімії. Відмова від первинного пластику, впровадження перероблюваних мономатеріалів, використання систем багаторазових рефілів та технології «lightweighting» дозволяють компаніям не лише зменшувати негативний вплив на довкілля, а й оптимізувати власні операційні витрати. Це свідчить про те, що екологічна відповідальність бізнесу стала фундаментом для формування конкурентних переваг брендів на сучасному ринку.

Список використаних джерел:

1. Розширена відповідальність виробників відходів упаковки: як система працюватиме в Україні та які проблеми вирішить //Укрінформ. URL: <https://surl.li/apfmvm>
2. Закон про розширену відповідальність виробника (PBB): що зміниться для пакування в Україні // Manu Packaging Ukraine. URL: <https://surl.li/plczgv>
3. Directive (EU) 2019/904 of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment // Ресурсно-аналітичний центр “Суспільство і довкілля”. URL: <https://surl.li/nqfiih>.
4. Твоя супер чистота. Новий Cif ecorefill // Instagram. URL: https://www.instagram.com/p/DVwOgnuAixa/?img_index=2

Сліпецький О. Є.,
здобувач вищої освіти,
Попко О. В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Концепція сталого розвитку передбачає, зокрема формування ланцюгів поставок із урахуванням обмеженості природних ресурсів, впливу на довкілля, можливості повторного перероблення матеріалів [1, с. 206]. Напрями застосування принципів сталого розвитку в сфері закупівельної діяльності наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями застосування принципів сталого розвитку в сфері закупівель

Принципи	Напрями застосування
Екологізації	Надання переваги екологічно чистим товарам і ресурсам
Екоресурсної ємності	Збереження природних ресурсів в процесі закупівель
Ентропійного ресурсопотоку	Мінімізація відходів і пошкоджених товарів в процесі закупівель, стабілізація матеріального потоку в часі
Сталого споживання	Забезпечення балансу між задоволенням потреб в ресурсах та збереженням ресурсів для майбутніх поколінь
Коеволюції	Взаємодія між учасниками процесу закупівлі для створення ефективно системи постачання

Джерело: складено авторами на основі [2]

Одним із важливих аспектів забезпечення сталого розвитку є трансформація закупівельної діяльності з метою підвищення її екологічності. Це можна досягнути за рахунок [1, С. 207; 3, С. 181-182]:

– оптимізації маршрутів та завантаження транспорту у сфері закупівель, що передбачає використання ІТ-технологій для управління транспортом, планування маршрутів, максимізації завантаження та мінімізації холостого пробігу. Це дозволить значно скоротити викиди транспорту;

– розвиток мультимодальних та інтермодальних перевезень, що передбачає використання різних видів транспорту для перевезень, використовуючи їх переваги з точки зору екологічності та економічності;

– впровадження «зеленого» складування, що передбачає комплекс заходів, які спрямовані на підвищення екологічної ефективності складських операцій, зокрема оптимізація енергоспоживання, використання відновлюваних джерел енергії, управління відходами тощо;

– сталий вибір постачальників, що передбачає інтеграцію екологічних критеріїв в процеси вибору постачальників. Підприємства мають надавати перевагу тим постачальникам, які демонструють у своїй діяльності високі екостандарти та впроваджують «зелені» практики;

– розвиток зворотної логістики, що передбачає створення систем для збору, перероблення та повторного використання відходів, повернення упаковки та пошкоджених матеріально-технічних ресурсів для зменшення обсягів відходів та зниження екологічного сліду;

– співпраця та обмін інформацією між учасниками процесу закупівель з метою зменшення впливу на екологію, зокрема за рахунок координації зусиль, встановлення спільних екологічних цілей та розроблення спільних ініціатив.

У сучасних умовах, які характеризуються зростанням екологічної свідомості та розумінням обмеженості природних ресурсів, концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для економіки та бізнесу, зокрема і у сфері закупівель. Підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку, мають значну увагу приділяти діловій репутації постачальників [4, С. 442], тобто доцільно надавати перевагу постачальникам, які, крім виконання своїх зобов'язань, також дотримуються принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Жарська І.О. Сучасні тренди логістики сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 206-211.
2. Лавроненко Г.Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>
3. Кучкова О.В., Олефіренко Я.С. Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. № 3 (134). С. 179-183.
4. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4 (57). P. 433-444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4485>.

Снігова О.Ю.,

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник
відділу торговельної та промислової політики,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ЩОДО НЕОБХІДНОСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

Цифровізація визначає нову архітектуру світової економіки. Для України формування економіко-правової бази цифровізації промислового сектору є стратегічним пріоритетом забезпечення розвитку - критичним в умовах війни та входження на ринки ЄС та важливим для успішної відбудови у повоєнний період. Попри значний доробок, цифровізація реального сектору залишається малодослідженою на перетині права та промислової політики. Потребує розробки системний підхід до правового регулювання цифровізації промисловості, що даному етапі формування промислової політики може базуватися на забезпеченні ефективної реалізації повноважень профільних органів виконавчої влади.

Фіналізація роботи над законопроектом №11331-2 «Про засади державної промислової політики» [1] актуалізує розробку механізмів його реалізації. Зокрема, це стосується повноважень ЦОВВ щодо визначення стратегічних галузей, пріоритетів промислової політики та інноваційної підтримки (Ст. 5). Оскільки цифровізація є базовою умовою розвитку промисловості під час війни та інтеграції в ланцюги вартості ЄС, заходи з цифрової трансформації мають стати обов'язковою частиною всіх стратегічних документів з промислової політики.

Попри активну діяльність щодо створення економіко-правових засад у сфері цифровізації, увага до специфічних потреб промислового сектору залишається недостатньою. Протягом 2021–2022 рр. нормативне регулювання переважно стосувалося розвитку цифрової інфраструктури, хмарних сервісів, ІТ-сектору та загальних цифрових компетенцій. Зокрема, законодавчі ініціативи були зосереджені на інноваційному бізнесі, розбудові мереж та залученні інвестицій без галузевої прив'язки до індустрії. Ситуація не зазнала суттєвих змін і в період 2023–2026 рр. Певний прогрес спостерігається лише у двох напрямках: defense tech, де цифровізація розглядається як інструмент забезпечення обороноздатності країни. Проте досвід цифровізації цього сектору промисловості не поширюється на інші сектори промисловості [2]; сектор МСП,

де державна політика орієнтована на створення цифрової екосистеми для малого та середнього бізнесу (зокрема шляхом реалізації Стратегію до 2027 року [3,4]). Водночас поза межами регулювання залишається цифрова трансформація підприємств, що не належать до сектору МСП та не мають прямих оборонних замовлень.

Незважаючи на синхронізацію з європейськими підходами, Дорожня карта регулювання ІІІ [5] не забезпечує умов цифрового переходу промисловості. Не вирішує низки критичних для промислового сектору питань розроблений «Добровільний кодекс поведінки з етичного використання ІІІ» [6]. Положення документів характеризуються спрямованістю на захисту прав людини у мовах використання ІІІ та не враховують критичної важливості та техніко-технологічних особливостей процесів цифровізації промисловості. Тож поза увагою залишилися питання техногенної безпеки та специфіка роботи з промисловими даними. Відсутність чітких стандартів для «Big Industrial Data» та невизначеність статусу власності на продукти ІІІ обмежують практичну цінність цих документів для промисловості.

Залишається невирішеною проблема кібербезпеки суб'єктів промислової діяльності. По-перше, законодавство охоплює лише об'єкти критичної інфраструктури, ігноруючи технологічні системи інших промислових підприємств. По-друге, відсутні специфічні протоколи безпеки для промислових мереж, які б гарантували стабільність виробництва, а не лише захист інформації. По-третє, критично важливі технологічні дані залишаються юридично нерегульованими, що створює ризики при їх обробці сучасними інструментами (ІІІ) та ставить під загрозу техногенну й економічну безпеку країни. В цілому, Державна політика щодо цифрової трансформації промислового сектору має точковий несистемний характер, відповідно, заходи з цифровізації промисловості залишаються фрагментарними, що перешкоджає цифровій трансформації промисловості.

Пропозиції щодо забезпечення цифрової трансформації промисловості України. Удосконалення економіко-правових засад забезпечення цифрової трансформації промисловості України потребує впровадження системного підходу. Це є можливим шляхом інтеграції цілей, завдань та заходів у державні програми промислового розвитку, інноваційні стратегії та галузеві пріоритети, що передбачені проєктом Закону №11331-2 [1]. Водночас законопроект також потребує посилення «цифрової складової»: до повноважень ЦОВВ (Ст. 5) доцільно додати функції з координації цифрового переходу, розробки галузевих «дорожніх карт» та програм підтримки цифровізації промислових систем на регіональному рівні.

Метою промислової політики у сфері цифровізації має бути забезпечення

готовності промисловості до цифрового переходу, що вимагає реалізації таких стратегічних завдань: мінімізація технологічного відставання від ЄС та полегшення доступу до інвестицій; розбудова цифрового інфраструктурного ландшафту та створення сприятливих екосистем для впровадження інновацій; формування інституційної спроможності, зокрема й розширення повноважень ЦОВВ щодо координації цифровізації, розробки галузевих стратегій та стимулювання регіональних екосистем.

Список використаних джерел:

1. *Проект Закону України «Про засади державної промислової політики» (№11331-2). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44413>*
2. *Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» та деяких інших законодавчих актів щодо вдосконалення інструментів стимулювання розвитку цифрової економіки № 14362 від 09.01.2026 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/59469>*
3. *Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках. Розпорядження Кабінет Міністрів України № 821-р від 30 серпня 2024р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>*
4. *Програма цифрової зрілості малого та середнього бізнесу в Україні. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/national-program-for-digital-maturity>*
5. *Регулювання штучного інтелекту в Україні: Мінцифри презентувало дорожню карту. Урядовий портал. 07 жовтня 2023 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuвання-shtuchnoho-intelektu-v-ukraini-mintsyfri-prezentovalo-dorozhniu-kartu>*
6. *Добровільний кодекс поведінки з етичного та відповідального використання штучного інтелекту. URL: <https://ai.thedigital.gov.ua/documents>*

Сніжок О.В.,
*кандидат сільськогосподарських наук,
заступник директора з наукової роботи,*
Лук'яник М. М.,
*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач сектором економіки,*
Рубель В.М.,
*молодший науковий співробітник сектору економіки,
Інститут сільського господарства Західного Полісся
Національної академії аграрних наук України*

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ АГРОСФЕРИ ЗАХІДНОГО ПОЛІССЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В Україні триває імплементація положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, реалізація якої сприяє поступовому досягненню економічної, правової та інституційної конвергенції з Європейським Союзом. У 2025 році прогрес у виконанні зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію у сфері сільське господарство наступний: приріст за рік становить 5 відсотків, загальний прогрес – 79 відсотків [1].

Безперечно, процес інтеграції супроводжується низкою суттєвих викликів, серед яких в літературних джерелах виокремлюють інституційну та економічну недостатність для повноцінної імплементації європейських стандартів; ризик скорочення бюджетних надходжень унаслідок скасування митних тарифів; значні фінансові витрати, пов'язані з підвищенням якості агропродовольчої продукції; обмежений доступ до механізмів фінансової підтримки ЄС, а також висока вразливість внутрішнього ринку до зовнішнього конкурентного тиску.

Водночас загострюється конкуренція з боку європейських виробників аграрного сектору за умов нерівномірного розподілу державної підтримки, що посилює структурні дисбаланси; зростає соціально-економічне напруження в прикордонних державах; додаються ризики політичної нестабільності в регіоні, а також занепокоєння окремих держав-членів ЄС щодо можливого перерозподілу бюджетних ресурсів на користь України, що в сукупності може призводити до витіснення з ринку або банкрутства неконкурентоспроможних підприємств [2, с. 112];

Все це повною мірою імплементарно і до агросфери України, в тому числі до інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості агросфери, в тому числі в розрізі регіонів.

Так, наприклад, агросфера Західного Полісся має всі передумови для активного залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій в агропромисловий

комплекс і це є невід’ємною складовою її стабільного економічного зростання. З кожним реалізованим інвестиційним проектом створюються нові робочі місця, збільшуються надходження до бюджету, підвищується конкурентоспроможність підприємств регіону.

Інвестиційні кошти вкладаються у сучасні технології вирощування зберігання та переробку сільськогосподарських культур, розвиток тваринництва. Основні країни, до яких експортувалась сільськогосподарська продукція та продукти її переробки у 2024 році – це Африка, Азія та країни Європейського Союзу. За 2024 рік експортовано сільськогосподарської продукції на суму 229,1 мільйона доларів США. Частка експортованої сільськогосподарської продукції за 2024 рік становила 38,6 відсотка до загальної експортованої продукції по області [3].

Аспектами інвестиційної привабливості регіону є: сприятливі природно-кліматичні умови в тому числі для розвитку органічного виробництва; високим є рівень освоєння земель, придатних для сільськогосподарського виробництва; наявність доріг з твердим покриттям до переважної більшості сільгосппідприємств; наявність в регіоні найбільшого на Західній Україні виробника мінеральних добрив; можливість залучення земель, власники яких не використовують землі з передачею їх в оренду; площа лісових угідь дає можливість заготовляти значні об’єми дикоростучих ягід.

Отже, інвестиційний клімат агросфери Західного Полісся є досить перспективним і привабливим в контексті євроінтеграційних процесів, при цьому особливої уваги потребують питання кон’юнктури аграрних ринків та глобальних тенденцій на них, що і має бути предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. AgroPortal. Офіційний сайт. <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-na-79-vikonala-agrarni-zobov-yazannya-dlya-yevrointegracii>
2. Галан В.О., Самойлова А.Р. Євроінтеграція аграрного сектора України: виклики та перспективи виконання зобов’язань. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2025. Випуск 89: частина 4. С. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.89.4.16>
3. Департамент агропромислового розвитку Рівненської обласної державної адміністрації. Офіційний сайт. URL: <https://agroprom-rivne.gov.ua/bokove/granti/>

*Солук І. С.,
здобувач вищої освіти,
Струк Н.Р.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького*

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Маркетинговий менеджмент у системі охорони здоров'я є одним із ключових інструментів стратегічного управління медичними закладами, що дозволяє поєднувати економічну ефективність, високу якість надання медичних послуг та соціальну відповідальність. Система охорони здоров'я є соціально значущою сферою, що безпосередньо впливає на рівень життя населення та економічну стабільність держави. У сучасних умовах реформування та цифровізації медичні заклади стикаються з низкою викликів, серед яких обмеженість ресурсів, зростання очікувань пацієнтів, необхідність підвищення ефективності управління та забезпечення прозорості діяльності [4, с.13-15]. У цих умовах маркетинговий менеджмент перестає бути лише інструментом просування послуг і перетворюється на системний підхід до управління закладом, спрямований на оптимізацію взаємодії з пацієнтами, формування довгострокової лояльності, підвищення конкурентоспроможності та ефективності управлінських рішень. Основна мета маркетингового менеджменту в медичній сфері полягає у забезпеченні збалансованого розвитку закладу, що поєднує економічні та соціальні цілі, а також у адаптації послуг до потреб пацієнтів та сучасних стандартів якості.

Маркетинговий менеджмент у системі охорони здоров'я ґрунтується на класичних принципах маркетингу, адаптованих до специфіки медичної сфери. Серед ключових елементів виділяють сегментацію ринку, позиціонування закладу, управління брендом, цінову політику, комунікаційну стратегію та оцінку результатів. Сегментація ринку дозволяє визначати цільові групи пацієнтів за віком, станом здоров'я, соціально-економічними та поведінковими характеристиками, що дає змогу розробляти персоналізовані програми медичних послуг та ефективно використовувати ресурси закладу. Позиціонування закладу передбачає формування унікальної ціннісної пропозиції для пацієнтів, наприклад, через високу якість обслуговування, доступність послуг, інноваційні технології лікування, швидкість надання допомоги та комфортність умов. Цінова

політика повинна враховувати фінансові можливості пацієнтів, економічну ефективність закладу та конкурентне середовище, а комунікаційна стратегія передбачає використання цифрових і традиційних каналів для інформування пацієнтів про послуги, профілактичні програми та нові можливості закладу. Сучасні інструменти комунікації включають сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, електронні повідомлення та онлайн-консультації. Аналіз та оцінка результатів маркетингових заходів проводяться на основі KPI та системи контролю якості, що дозволяє оцінювати задоволеність пацієнтів, фінансові показники та ефективність комунікацій.

Стратегічне управління медичним закладом передбачає інтеграцію маркетингового підходу у всі управлінські процеси. Це включає оцінку зовнішнього середовища, формування місії та цінностей закладу, розробку маркетингової стратегії, впровадження цифрових технологій, управління персоналом та моніторинг результатів. Оцінка зовнішнього середовища передбачає аналіз демографічних, соціальних та економічних факторів, нормативно-правового середовища, конкурентного середовища та технологічних тенденцій. Місія та цінності закладу формують основу взаємодії з пацієнтами, персоналом та партнерами. Маркетингова стратегія повинна поєднувати економічні цілі закладу з соціальною відповідальністю та включати комплекс заходів з просування послуг, залучення нових пацієнтів та підтримки лояльності існуючих (табл.1).

Таблиця 1

Складові стратегічного управління маркетингом закладу медицини

Складова	Зміст та ключові елементи
Оцінка зовн. середовища	Аналіз демографічних, соціальних, економічних факторів, нормативно-правового поля, конкурентного середовища, технологічних тенденцій
Формування місії, цінностей	Визначення стратегічного призначення закладу, принципів взаємодії з пацієнтами, персоналом і партнерами
Розробка маркетингової стратегії	Поєднання економічних цілей із соціальною відповідальністю; просування послуг; залучення нових пацієнтів; підтримка лояльності
Впровадження цифр. техн.	Електронні медичні карти, телемедицина, мобільні додатки, онлайн-запис
Управління персоналом	Навчання, мотивація, впровадження принципів сервісного маркетингу, командний підхід
Моніторинг і контроль	Оцінка фінансових і нефінансових показників, задоволеності пацієнтів, ефективності маркетингових заходів

Джерело: [1;3]

Стратегічне управління медичним закладом на засадах маркетингового підходу забезпечує системність, узгодженість та орієнтацію на потреби пацієнтів. Інтеграція аналізу середовища, цифрових технологій, ефективного

управління персоналом і маркетингової стратегії сприяє підвищенню конкурентоспроможності та якості медичних послуг. Комплексний моніторинг результатів дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток закладу.

Сучасні інструменти маркетингового менеджменту у сфері охорони здоров'я включають цифровий маркетинг, управління взаємовідносинами з пацієнтами, брендинг та репутаційний менеджмент, аналіз великих даних (Big Data). Використання цих інструментів дозволяє медичним закладам залучати нових пацієнтів, підвищувати лояльність, оптимізувати управлінські та маркетингові процеси, прогнозувати попит на послуги та персоналізувати пропозиції.

Отже, маркетинговий менеджмент у системі охорони здоров'я дозволяє закладам ефективно адаптуватися до сучасних викликів, підвищувати конкурентоспроможність та зміцнювати довіру пацієнтів. Він забезпечує ефективне планування, оптимізацію ресурсів, розвиток персоналу та підвищення якості обслуговування. Стратегічний маркетинговий підхід сприяє сталому розвитку медичних закладів та системи охорони здоров'я загалом, дозволяючи поєднувати економічні, соціальні та технологічні цілі. Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності впровадження маркетингових стратегій у різних типах медичних установ та визначення впливу цифрових інструментів на результативність управління та задоволеність пацієнтів.

Список використаних джерел:

1. Бабійчук О. В. *Маркетинг медичних послуг: теорія і практика управління*. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 45-53. Режим доступу: <https://doi.org/10.12345/ekon2022.14.045>
2. Гринько О., Коваленко Т. *Стратегічний маркетинг у медичних закладах: управлінські аспекти*. Маркетинг та менеджмент. 2023. № 2. С. 22-34. Режим доступу: <https://doi.org/10.54321/mm2023.2.22>
3. Левчук С. С. *Цифровізація та маркетингове управління у сфері охорони здоров'я*. Економіка та управління в охороні здоров'я. 2021. № 1. С. 10-18.
4. Петриченко В. М., Сидоренко І. В. *Управління взаємовідносинами з пацієнтами у медичних установах: сучасні підходи*. Соціально-економічні проблеми охорони здоров'я. 2022. № 3. С. 55

*Тельчаров Е.А.,
здобувач вищої освіти,
Корольков В.В.,*

*кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сучасний розвиток об'єднаних територіальних громад України відбувається в умовах воєнних викликів і необхідності забезпечення довгострокової соціально-економічної стійкості. Руйнування інфраструктури, скорочення виробничого потенціалу та зменшення податкової бази актуалізують потребу поєднання кризового реагування зі стратегічним плануванням відновлення.

Вагоме значення у зміцненні фінансової спроможності громад має реформа децентралізації, реалізована за координації Міністерство розвитку громад та територій України, яка розширила бюджетну автономію органів місцевого самоврядування та підвищила їх відповідальність за розвиток територій. За цих умов необхідним є перехід до інноваційної моделі стратегічного управління, що інтегрує сучасні управлінські інструменти, цифрові технології та принципи сталого розвитку [1].

У публічному управлінні сталий розвиток трактується як збалансований процес економічного зростання території з урахуванням соціальних і екологічних пріоритетів. Для громад це означає забезпечення фінансової стабільності, розвиток людського капіталу та раціональне використання ресурсів [2]. Економічна складова передбачає зміцнення дохідної бази й стимулювання підприємництва; соціальна – підвищення якості життя та зайнятості; екологічна – впровадження принципів ресурсоефективності та екологічної безпеки.

Теоретичним підґрунтям інноваційної складової розвитку є концепція «творчого руйнування», сформульована Йозеф Шумпетер, відповідно до якої економічний прогрес забезпечується впровадженням нових технологій, організаційних форм та управлінських рішень. У площині місцевого самоврядування це означає необхідність постійного оновлення стратегічних підходів, запровадження інноваційних інструментів управління та підтримки підприємницьких ініціатив як джерела економічної динаміки громади.

Методологічну основу формування стратегії становлять інструменти стратегічного менеджменту, зокрема SWOT- та PEST-аналіз, система ключових показників ефективності, концепція Balanced Scorecard і програмно-цільовий

метод, що забезпечують комплексне планування, моніторинг і результативність управлінських рішень на рівні територіальних громад [3].

Сталий розвиток об'єднаних територіальних громад у сучасній парадигмі публічного управління розглядається як інтегрована модель довгострокового зростання, що поєднує економічні, соціальні та екологічні пріоритети. Його реалізація передбачає зміцнення фінансової автономії, розвиток людського капіталу та впровадження ресурсоефективних підходів до управління. Теоретичною основою інноваційної трансформації виступає концепція «творчого руйнування» Йозеф Шумпетер, яка обґрунтовує роль інновацій як рушія економічної динаміки.

Методологічну базу формування стратегії становлять інструменти стратегічного менеджменту, зокрема SWOT- і PEST-аналіз, система KPI, Balanced Scorecard та програмно-цільовий метод, що забезпечують узгодження цілей розвитку з бюджетним плануванням і моніторингом результатів [4].

Практична реалізація стратегії передбачає активізацію малого й середнього бізнесу, створення індустріальних парків, залучення грантових ресурсів та співпрацю з Український фонд стартапів. Важливими складовими є цифровізація управління через електронні послуги та інструменти Smart City, а також формування інвестиційного паспорта, розвиток бренду території й використання механізмів державно-приватного партнерства.

Формування стратегії сталого розвитку ОТГ потребує комплексного поєднання інноваційних, цифрових та інвестиційних інструментів управління. Інтеграція стратегічного менеджменту з підтримкою підприємництва та цифровою трансформацією забезпечує підвищення конкурентоспроможності громад і створює передумови для їх стійкого економічного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Варченко О., Крисанов Д., Варченко О. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах України. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 473-482.
2. Янчук А. О. Економічна стратегія повоєнного відновлення як основа забезпечення національних інтересів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2024. Том 35(74) № 5. С. 80-89.
3. Захарченко В.І. Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни та потреби відновлення від її наслідків. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 17-31.
4. Качала Т. М., Василюк С. В., Шафієва Л. Г., Степанець І.В. Структура та технології організаційно-економічного механізму впровадження регіональної політики сталого розвитку. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 1 (61). С. 44–55.

*Ткаченко І.П.,
кандидат економічних наук, доцент,
Гуляєв В.М.,
доктор технічних наук, професор, ректор,
Сорокіна Л.М.,
кандидат соціологічних наук, доцент, учений секретар
Дніпровський державний технічний університет*

СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Умови воєнного стану в Україні спричинили глибокі трансформації функціонування закладів вищої освіти (ЗВО), актуалізувавши необхідність переосмислення їх стратегічної ролі. Руйнування інфраструктури, міграційні процеси, зниження фінансового забезпечення та загрози людському капіталу обумовлюють потребу у формуванні нових стратегічних підходів до розвитку університетів.

Оновлення Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки та операційного плану її реалізації засвідчує орієнтацію на адаптивність, цифровізацію та інтеграцію у європейський освітній простір [1]. Водночас на регіональному рівні спостерігається інституційна невизначеність, зумовлена неактуалізованістю стратегій розвитку територій відповідно до воєнних викликів. За таких умов особливого значення набуває імплементація стратегій розвитку ЗВО у стратегії територіальних громад, що забезпечує синергію освітнього, соціального та економічного розвитку.

Воєнні виклики суттєво вплинули на функціонування системи вищої освіти: частина закладів зруйнована або пошкоджена, зросли ризики втрати кадрового потенціалу та посилився відтік студентської молоді [1; 2]. У цих умовах університети змушені не лише забезпечувати безперервність освітнього процесу, а й виконувати нові функції – соціальної підтримки, формування людського капіталу та участі у відновленні територій.

У контексті стратегічного управління особливого значення набуває інтеграція стратегій розвитку ЗВО та територіальних громад, стратегічні цілі представлені на рис.1.

В умовах відсутності чіткої регіональної координації виникає феномен інституційної стратегічної невизначеності, який трансформується у можливість для ЗВО виступати проактивними суб'єктами розвитку. Університети отримують можливість самостійно формувати адаптивні стратегії, визначати пріоритети та виступати ініціаторами локальних змін.

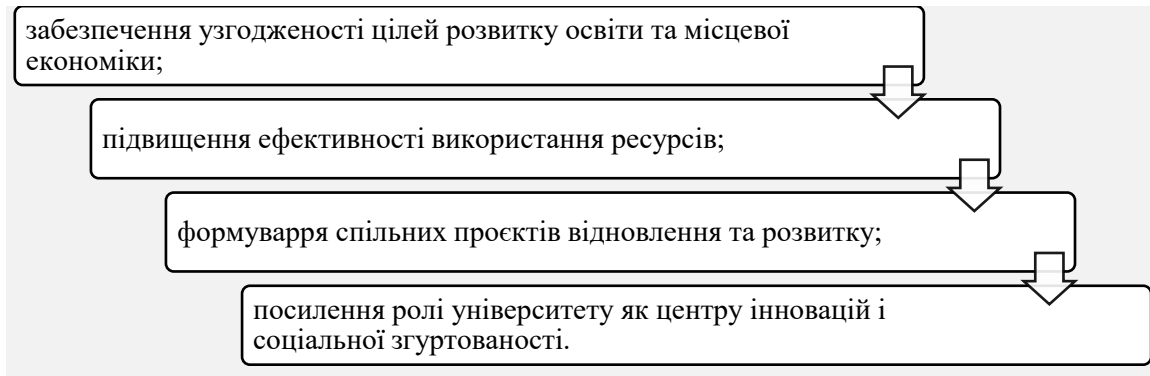


Рис.1. Цілі інтеграції стратегій розвитку ЗВО та територіальних громад

Показовим є приклад Дніпровського державного технічного університету, який виступає містоутворюючим закладом у місті Кам'янське. Як єдиний заклад вищої освіти у громаді, він виконує ряд функцій, представлених на рис.1.

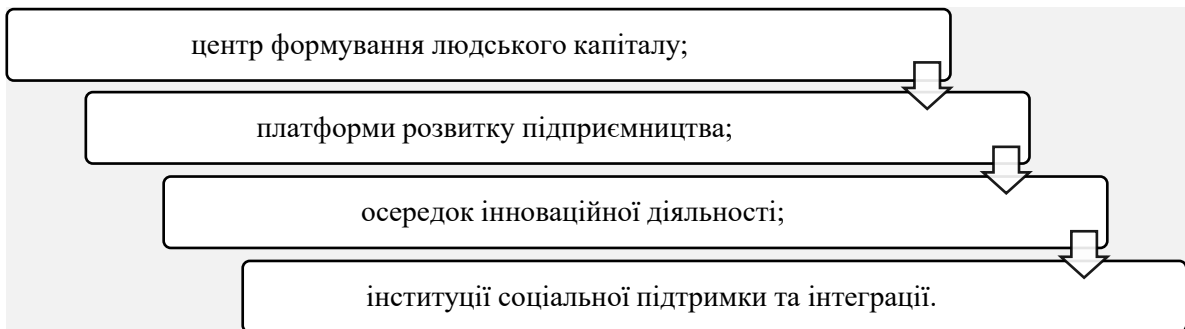


Рис.2. Функції містоутворюючого закладу вищої освіти

У цьому контексті імплементація стратегії університету до стратегії розвитку громади передбачає підтримку місцевого ринку праці; залучення молоді до розвитку громади; розвиток партнерств з бізнесом і органами місцевого самоврядування; створення освітніх і соціальних платформ для громадських ініціатив.

Важливу роль відіграє також стратегічний менеджмент і маркетинг, які забезпечують адаптацію ЗВО до змін середовища. Використання маркетингових підходів, систем моніторингу якості освітніх послуг та рівня задоволеності їх споживачів дозволяє формувати конкурентоспроможні освітні продукти та забезпечувати сталий розвиток. Таким чином, університети трансформуються з освітніх інституцій у локальні центри стратегічного розвитку громад, здатні забезпечувати їх соціально-економічну стійкість.

Імплементація стратегій розвитку закладів вищої освіти до стратегій територіальних громад є необхідною умовою ефективного функціонування системи вищої освіти в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

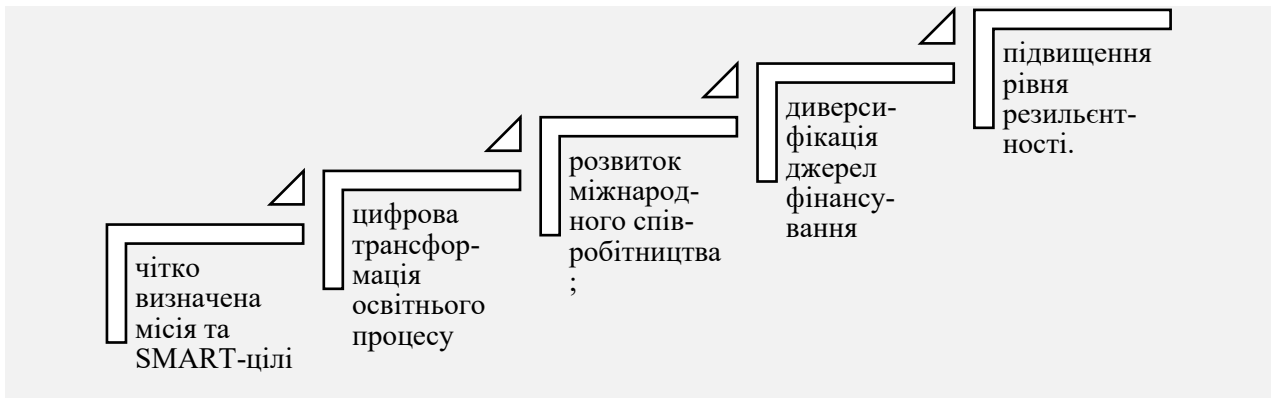


Рис. 3. Підґрунтя адаптивних стратегій ЗВО

Заклади вищої освіти виступають ключовими агентами розвитку територій, поєднуючи освітні, соціальні та економічні функції. Інституційна невизначеність створює передумови для формування проактивних адаптивних стратегій, що дозволяють університетам виконувати роль стратегічних інтеграторів.

Приклад Дніпровського державного технічного університету підтверджує, що містоутворюючі заклади вищої освіти можуть виступати драйверами розвитку громад, сприяючи відновленню економіки, формуванню людського капіталу та зміцненню соціальної стійкості.

Список використаних джерел:

1. Кабмін оновив Стратегію розвитку вищої освіти відповідно до викликів війни. URL: <https://surl.lt/gedymp>
2. Гуляєв В.М., Ткаченко І.П. Стратегії сталого розвитку закладів вищої освіти: імплементація та адаптивність в умовах воєнного стану. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: ДДТУ, 2025. №1 (10). URL: <https://surl.lt/ggiinn>

Ткачов М.М.,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри права,

Лепський Р.С.,

здобувач вищої освіти,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ЗМЕНШЕННЯ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів міжнародний бізнес відіграє важливу роль у розвитку національних економік, забезпечуючи розширення зовнішньоекономічних зв'язків, залучення інвестицій та інтеграцію підприємств у світові ринки [1, 2]. Водночас здійснення міжнародної

комерційної діяльності супроводжується значною кількістю ризиків, що виникають унаслідок відмінностей у правових системах різних держав, політичної нестабільності, коливань валютних курсів, змін регуляторного середовища та інших факторів [3]. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективного правового механізму зменшення комерційних ризиків міжнародного бізнесу, який забезпечує правову визначеність, стабільність договірних відносин та захист інтересів суб'єктів господарювання [4].

Комерційні ризики міжнародного бізнесу охоплюють широкий спектр можливих втрат, що можуть виникати у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій [5]. До таких ризиків належать ризики невиконання або неналежного виконання контрактних зобов'язань, валютні ризики, ризики зміни митного та податкового законодавства, а також ризики, пов'язані з політичними та економічними трансформаціями у країнах-партнерах. Особливістю міжнародних комерційних відносин є те, що вони здійснюються у правовому полі різних держав, що ускладнює процес регулювання таких відносин та підвищує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій [6]. Саме тому правові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності міжнародних комерційних операцій.

Важливим елементом правового механізму зменшення комерційних ризиків є міжнародно-правове регулювання торговельних відносин. Міжнародні договори, конвенції та угоди створюють правову основу для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, визначаючи загальні правила поведінки суб'єктів міжнародного бізнесу [7]. Вони сприяють уніфікації правових норм, регулюють питання укладення та виконання міжнародних контрактів, визначають процедури вирішення спорів та забезпечують захист прав учасників комерційних відносин. У результаті цього знижується рівень правової невизначеності та підвищується передбачуваність міжнародних економічних взаємовідносин.

Суттєву роль у зменшенні комерційних ризиків відіграє договірно-правовий механізм регулювання міжнародних комерційних операцій. Міжнародний комерційний контракт є основним інструментом, що визначає права та обов'язки сторін, умови постачання товарів або надання послуг, порядок здійснення розрахунків та відповідальність за порушення договірних зобов'язань. Правильне формулювання умов контракту, зокрема щодо порядку вирішення спорів, форс-мажорних обставин, гарантій виконання зобов'язань та механізмів компенсації збитків, дозволяє значною мірою зменшити ймовірність виникнення комерційних ризиків. У міжнародній практиці широко використовуються типові контрактні умови, що сприяють уніфікації комерційних відносин та забезпечують більш високий рівень правової визначеності.

Важливим інструментом правового захисту інтересів суб'єктів міжнародного бізнесу є використання механізмів міжнародного комерційного арбітражу. Арбітражні процедури дозволяють вирішувати спори між сторонами контракту незалежно від національних судових систем, що сприяє підвищенню ефективності захисту прав учасників міжнародних комерційних відносин. Міжнародний арбітраж забезпечує оперативність розгляду спорів, конфіденційність процесу та можливість виконання арбітражних рішень у різних юрисдикціях. Завдяки цьому він виступає важливим елементом правового механізму зменшення ризиків у сфері міжнародного бізнесу.

Окрім договірно-правових інструментів, важливу роль у мінімізації комерційних ризиків відіграють правові механізми страхування зовнішньоекономічних операцій. Страхування комерційних ризиків дозволяє компенсувати можливі фінансові втрати, що можуть виникати унаслідок неплатоспроможності контрагента, порушення умов контракту або інших несприятливих факторів. У міжнародній практиці широко застосовуються різні форми страхування експортних кредитів, інвестицій та комерційних операцій, що сприяє підвищенню рівня фінансової безпеки підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність.

Важливим напрямом розвитку правового механізму зменшення комерційних ризиків є гармонізація національного законодавства з міжнародними правовими стандартами. У процесі інтеграції у світову економічну систему держави здійснюють адаптацію своїх правових норм до міжнародних вимог, що сприяє створенню більш передбачуваного та стабільного правового середовища для ведення бізнесу. Для України це питання має особливе значення у контексті розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, розширення участі у міжнародній торгівлі та інтеграції у європейський економічний простір. У сучасних умовах важливу роль відіграє також розвиток цифрових форм міжнародної економічної взаємодії. Використання електронних контрактів, цифрових платформ та інших сучасних інструментів ведення бізнесу потребує відповідного правового забезпечення, яке гарантує захист прав учасників. Удосконалення правового регулювання цифрової економіки дозволяє зменшити ризики, пов'язані з використанням нових технологій у бізнесі.

Правовий механізм зменшення комерційних ризиків міжнародного бізнесу є комплексною системою правових норм, інститутів та інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності міжнародних економічних відносин.

Список використаних джерел:

1. Перерва П. Г., Кобєлева Т. О., Лепський Р. С. Інформаційне забезпечення управління ризиками міжнародних бізнес-процесів в умовах цифрової та

кадрової безпеки // Ефективна економіка. 2026. № 2. 16 с. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/9155/9307>

2. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С. 230-235.

3. Лепський Р.С., Дюжев О.В., Перерва П.Г. Міжнародний бізнес: фактори поствоєнного відновлення URL: <https://surl.li/qacffi>

4. Nagy S., Pererva P.G. Formation of an innovative model of the Hungarian business economy // Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the Intern. Sci. Internet Conf., December 2021. Bielsko-Biala. P. 51-54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55361>

5. Лепський Р.С., Перерва П.Г. Визначення та обґрунтування комерційних ризиків в міжнародному бізнесі <https://surl.li/xmelim>

6. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles. Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD. 2025. - P. 89-96.

7. Перерва П. и др. Економічне обґрунтування ефективності використання виробничого потенціалу та стартап-проектів з урахуванням комерційних ризиків // Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». – 2024. – №. 7 (197). – С. 102-111.

Ткачова Н.П.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу,

Клімов М.В., Масалаб О.В.,

здобувачі вищої освіти,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах трансформації економіки та формування суспільства знань сфера освітніх послуг набуває дедалі більшого значення як важливий елемент соціально-економічного розвитку [1]. Освіта виступає не лише інструментом підготовки висококваліфікованих фахівців, але й важливою складовою формування людського капіталу, що визначає інноваційний потенціал держави та її конкурентоспроможність на глобальному рівні [2]. У зв'язку з цим заклади освіти дедалі частіше функціонують у конкурентному середовищі, де зростає роль ефективних маркетингових стратегій, спрямованих

на розвиток освітніх організацій, підвищення якості освітніх послуг та формування стійких конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії у сфері освітніх послуг можна розглядати як систему довгострокових управлінських рішень і дій, спрямованих на виявлення потреб споживачів освітніх послуг, формування привабливої освітньої пропозиції та забезпечення ефективної взаємодії між закладами освіти та їх цільовими аудиторіями [3]. Особливістю маркетингової діяльності в освітній сфері є те, що освітні послуги мають специфічні характеристики, серед яких нематеріальний характер, складність оцінювання якості до моменту їх отримання, тривалість процесу споживання та значний вплив соціальних факторів [4]. У зв'язку з цим маркетингові стратегії освітніх організацій повинні враховувати не лише економічні аспекти діяльності, а й соціальні та культурні особливості освітнього середовища. Важливим елементом формування маркетингових стратегій у сфері освітніх послуг є аналіз ринку та визначення цільових сегментів споживачів. Сучасний ринок освіти характеризується значною диференціацією потреб, що пов'язано з різними освітніми траєкторіями, професійними інтересами та соціально-економічними можливостями здобувачів освіти. У таких умовах освітні організації повинні формувати гнучкі маркетингові підходи, орієнтовані на різні категорії споживачів, включаючи абітурієнтів, студентів, фахівців, які прагнуть підвищити кваліфікацію, а також представників бізнесу, зацікавлених у підготовці або перепідготовці персоналу.

Одним із ключових напрямів реалізації маркетингових стратегій є формування конкурентних переваг освітніх установ. У сучасному освітньому середовищі конкурентоспроможність закладів освіти значною мірою визначається якістю освітніх програм, рівнем науково-дослідної діяльності, можливостями міжнародної співпраці, а також ефективністю використання сучасних освітніх технологій. Використання інноваційних підходів до навчання, інтеграція освіти з науковими дослідженнями та підприємницькою діяльністю, розвиток дистанційного навчання та цифрових освітніх платформ сприяють формуванню сучасних освітніх продуктів, що відповідають вимогам ринку праці.

Важливу роль у маркетингових стратегіях освітніх організацій відіграє формування позитивного іміджу та бренду навчального закладу. Репутація освітньої установи є одним із ключових факторів, що впливають на вибір освітніх програм потенційними студентами та партнерами. У зв'язку з цим заклади освіти активно використовують сучасні комунікаційні інструменти, включаючи цифрові платформи, соціальні мережі, інформаційні портали та інші засоби маркетингових комунікацій. Ефективна комунікаційна стратегія дозволяє підвищити впізнаваність освітньої організації, сформувати довіру до її освітніх програм та розширити коло потенційних споживачів освітніх послуг [5].

Суттєвим чинником розвитку маркетингових стратегій у сфері освітніх послуг є цифровізація освітнього середовища. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє освітнім організаціям розширювати доступ до освітніх ресурсів, створювати нові формати навчання та підвищувати ефективність взаємодії зі здобувачами освіти. Онлайн-курси, системи дистанційного навчання, інтерактивні освітні платформи та інші цифрові інструменти відкривають нові можливості для розвитку освітнього бізнесу та формування інноваційних освітніх продуктів.

Не менш важливим напрямом реалізації маркетингових стратегій є розвиток партнерських відносин між освітніми організаціями, бізнесом та державними інституціями. Така співпраця сприяє підвищенню практичної спрямованості освітніх програм, формуванню сучасних професійних компетенцій у здобувачів освіти та забезпеченню більш тісного зв'язку між системою освіти та потребами ринку праці. У межах таких партнерств реалізуються спільні освітні проєкти, програми стажувань, дуальна освіта та інші форми взаємодії, що сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу. Така інтеграція освітніх, бізнесових та державних інституцій формує інноваційне середовище, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності майбутніх фахівців. Важливим результатом партнерських відносин є забезпечення ефективного трансферу знань та технологій, що підсилює практичну складову освітнього процесу. Спільні ініціативи дозволяють оптимізувати механізми професійної підготовки та адаптувати їх до актуальних потреб ринку праці.

Маркетингові стратегії у сфері освітніх послуг відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку освітніх організацій. Їх ефективна реалізація передбачає комплексне врахування потреб споживачів освітніх послуг, використання сучасних комунікаційних та цифрових технологій, формування позитивного іміджу освітньої установи та розвиток партнерських відносин із різними суб'єктами соціально-економічної системи.

Список використаних джерел:

1. *Стратегії економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] : конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання спец. 051 "Економіка" / уклад.: Т. О. Кобелєва, П. Г. Перерва ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – 111 с.*
2. *Gutsan O., Pererva P., Diachenko T. Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 2025. -с. 100-106.*

3. Pererva P., Vydrya Y. 19. *Research Into Modern Forms Of Commercialization Of Scientific And Technical Products Of Universities*. – 2025. <https://surl.li/nixklt>

4. *Маркетингове забезпечення сталого розвитку: технології та моделі* / Перерва Петро Григорович, Копиця Андрій Олегович, Масалаб Олександр Васильович [та ін.] // *Цифрова трансформація та сталий розвиток: економічні, соціальні й управлінські виміри в умовах глобальних і воєнних викликів : монографія* / заг. ред. Ольга Прокопенко. – Таллінн : Teadmus OÜ, 2025. – С. 65-81.

5. Pererva P., Myroshnyk T. *Study of factors of influence and principles of university brand formation* // Publishing House “Baltija Publishing”. – 2024. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/446/12043/25173-1>

Тодошук Н.А.,

здобувач вищої освіти,

Руда М.В.,

Кандидат економічних наук,

доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ ФУНКЦІЙ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

В умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), стикаються з необхідністю перегляду традиційних бізнес-моделей. Маркетинг і логістика, як функціональні підсистеми бізнесу, нерідко розвиваються ізольовано, що породжує операційні розриви, знижує клієнтоорієнтованість та послаблює конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках [1]. Особливої актуальності ця проблема набуває в контексті трансформації бізнес-моделей, де інтеграція міжфункціональних потоків стає ключовою умовою сталого зростання.

Попри значний доробок вчених у цій сфері, залишається недостатньо дослідженою проблема системної інтеграції функцій маркетингу і логістики у стратегічному менеджменті ЗЕД – особливо в контексті цифрової трансформації та появи нових бізнес-моделей, що передбачають омніканальні канали збуту, платформенні екосистеми та ESG-орієнтовані ланцюги постачання [2].

Стратегічний менеджмент ЗЕД передбачає комплексне управління зовнішньоекономічними операціями у взаємозв'язку з корпоративною стратегією підприємства. В умовах трансформації бізнес-моделей (перехід від продуктоцентричних до екосистемних моделей, від транзакційних – до партнерських), традиційна функціональна структура управління виявляється недостатньо гнучкою для забезпечення переваг на міжнародних ринках.

Маркетингово-логістична інтеграція (МЛІ) у системі ЗЕД розглядається нами як синхронізація ринково орієнтованих рішень (сегментування, позиціонування, просування, ціноутворення) з операційними процесами управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у міжнародних ланцюгах постачання.

Ефективна МЛІ дозволяє підприємству реалізувати три стратегічні ефекти: 1) ефект узгодженості – усунення розриву між обіцянками маркетингу (терміни, умови доставки, якість сервісу) та операційними можливостями логістики; 2) ефект цінності – формування диференційованої ціннісної пропозиції через інтегровані сервісні рішення (кастомізована доставка, гнучкі умови повернення, прозорість відстеження); 3) ефект адаптивності – підвищення швидкості реакції на зміни попиту та кон'юнктури зовнішніх ринків через спільну аналітику та єдину інформаційну платформу.

У контексті трансформації бізнес-моделі підприємства пропонується концептуальна модель МЛІ, що включає чотири рівні інтеграції: стратегічний (узгодження цілей ЗЕД з маркетинговою та логістичною стратегіями в рамках єдиної системи OKR/KPI); тактичний (спільне планування продажів та операцій – S&OP у міжнародному вимірі); операційний (інтеграція CRM, TMS та WMS систем у єдиний цифровий контур); аналітичний (спільні дашборди, KPI наскрізного контролю та предиктивна аналітика попиту).

Таблиця 1

Інтеграція функцій маркетингу і логістики у системі стратегічного менеджменту ЗЕД та очікувані ефекти

№	Функція маркетингу	Функція логістики	Ефект інтеграції
I. Стратегічний рівень			
1	Сегментування та вибір цільових зовнішніх ринків	Проектування мережі розподілу під цільові ринки	Оптимізація логістичної інфраструктури відповідно до пріоритетних ринків збуту; скорочення часу виходу на ринок
2	Формування конкурентної стратегії (диференціація, лідерство за витратами)	Вибір логістичної стратегії (lean, agile, leagile)	Узгодженість між ціннісною пропозицією та операційною моделлю; підвищення стратегічної гнучкості
3	Розробка міжнародної цінової стратегії	Оптимізація витрат ланцюга постачання	Управління повною вартістю обслуговування клієнта; підвищення цінової

			конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
II. Тактичний рівень			
4	Планування попиту та прогнозування обсягів продажу	Планування запасів та операційних потужностей	Синхронізація S&OP-процесів; зниження рівня надлишкових запасів на 15–25%; підвищення рівня сервісу
5	Управління асортиментом та продуктовим портфелем для ЗЕД	Управління транспортуванням та митним оформленням	Відповідність асортиментної пропозиції логістичним обмеженням; скорочення митних затримок
6	Розробка умов поставки та сервісних стандартів	Визначення базисів постачання (INCOTERMS), управління ризиками	Реалістичні та конкурентні умови обслуговування клієнтів на зовнішніх ринках
III. Операційний рівень			
7	Управління замовленнями клієнтів (CRM, омніканальність)	Виконання замовлень (OMS, WMS, TMS)	Наскрізна видимість замовлення від контакту до доставки; підвищення задоволеності клієнта (NPS)
8	Просування та комунікації на зовнішніх ринках	Управління зворотною логістикою (реверсивна логістика)	Узгодженість маркетингових обіцянок (повернення, обмін) з операційними можливостями; зниження витрат на реклаमाції
9	Управління досвідом клієнта (CX) на всіх точках контакту	Відстеження відправлень, управління «останньою милею»	Єдиний клієнтський досвід від замовлення до отримання; зростання повторних покупок
IV. Аналітичний рівень (цифрова інтеграція)			
10	Маркетингова аналітика: аналіз попиту, поведінки клієнтів, частки ринку	Логістична аналітика: KPI ланцюга постачання, витрати, рівень сервісу	Спільні дашборди та наскрізні KPI; предиктивна аналітика попиту; прийняття рішень на основі даних
11	Оцінка ефективності маркетингових кампаній (ROMI, SAC, LTV)	Аналіз логістичних витрат за видами діяльності (ABC-costing)	Розуміння повної вартості залучення та обслуговування клієнта; оптимізація маркетингового бюджету
12	ESG-комунікації та звітність щодо сталого розвитку	Управління зеленим ланцюгом постачання (Green SCM)	Автентичність ESG-позиціонування; відповідність вимогам CSRD/EU Taxonomy; зміцнення репутації на ринках ЄС

Джерело: розроблено авторами.

Особливого значення МЛП набуває для компаній, що здійснюють вихід або масштабування на ринках ЄС. Вимоги щодо ESG-звітності, директива CSRD, принципи сталих ланцюгів постачання та цифрові митні процедури формують новий регуляторний контекст, у якому маркетинговий імідж компанії та логістичні практики мають бути взаємно підкріплені. Зокрема, декларування

принципів циркулярної економіки у маркетингових комунікаціях зобов'язує підприємство до впровадження «зеленої» логістики.

Практичне впровадження МЛП в системі стратегічного менеджменту ЗЕД потребує організаційних змін: створення міжфункціональних команд, призначення керівника з інтегрованого управління ланцюгом цінності, а також перегляду системи мотивування на основі спільних OKR для маркетингових і логістичних підрозділів.

Інтеграція маркетингу і логістики у системі стратегічного менеджменту ЗЕД є об'єктивною вимогою трансформації сучасних бізнес-моделей. Запропонована концептуальна модель МЛП забезпечує стратегічну узгодженість, операційну ефективність та адаптивність підприємства до динамічних умов міжнародних ринків. Перспективами подальших досліджень є розробка методики оцінювання зрілості МЛП та апробація моделі на вибірці українських підприємств-експортерів.

Список використаних джерел:

1. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, 2022. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>
2. Галюк І Тараєвська Л. Інтеграція маркетингу та логістики в системі ресурсів та менеджменту підприємства. *The actual problems of regional economy development*. 2025. -№1. С. 297-305. 10.15330/apred.1.21.297-305.

Уразгільдєєва К.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Чала Н.Д.,**
доктор наук з державного управління, професор,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІНТЕГРАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ БФ «БЛАГОМАЙ»)

У сучасних умовах розвитку благодійного сектору України ключовим викликом для організацій є забезпечення стабільності фінансування в умовах зростаючої конкуренції та зниження донорської активності. Проведений аналіз діяльності БФ «Благомай» підтверджує наявність цієї тенденції: загальний обсяг надходжень скоротився з 166,4 млн грн у 2023 році до 78,6 млн грн у 2025 році, тобто більш ніж на 52%. [2] Це свідчить про перехід сектору від кризового пікового фінансування до більш обмеженого та конкурентного середовища. У таких умовах традиційне розуміння маркетингу як інструменту комунікації є

недостатнім, оскільки воно не враховує його роль у формуванні фінансової стійкості організації. Метою дослідження є обґрунтування концепції інтегрального маркетингу як системного механізму забезпечення стійкого розвитку благодійної організації.

За результатами аналізу встановлено, що фінансова стійкість БФ «Благомай» характеризується високою ефективністю використання ресурсів: частка витрат на благодійні програми стабільно перевищує 89%, що відповідає міжнародним стандартам. Водночас структура фінансування демонструє значну концентрацію: понад 88% надходжень формуються за рахунок юридичних осіб. Така модель забезпечує масштабність діяльності, однак створює ризики залежності від обмеженого кола донорів.

Аналіз маркетингових каналів фонду свідчить про наявність чітко вираженої B2B-орієнтації комунікаційної моделі, що обумовлено домінуванням корпоративних донорів у структурі фінансування. Проте фактична реалізація цієї моделі є недостатньо ефективною з точки зору використання релевантних каналів. Зокрема, LinkedIn, який є ключовим інструментом взаємодії з бізнес-аудиторією, має обмежене охоплення (близько 300 підписників) та низький рівень активності. Це свідчить про відсутність системної роботи з B2B-контентом, персоналізованими комунікаціями та побудовою довгострокових відносин із корпоративними партнерами. Водночас Instagram та Facebook (≈ 3 тис. та 6 тис. підписників, $ER \approx 0,5\%$) демонструє відносно вищий рівень залученості аудиторії, що підтверджує ефективність візуального та емоційного контенту. Однак цей канал переважно виконує функцію підтримки лояльності та підвищення впізнаваності бренду, не забезпечуючи прямої конверсії у фінансові надходження. Таким чином, спостерігається розрив між каналами, що генерують взаємодію, та каналами, які потенційно можуть забезпечувати фінансовий результат.

На основі цього запропоновано концепцію інтегрального маркетингу (рис. 1.), яка передбачає розгляд маркетингу як циклічного процесу, що забезпечує взаємозв'язок між довірою, репутацією та ресурсами. Модель включає такі етапи:

- маркетингова діяльність;
- формування довіри;
- розширення партнерств;
- залучення ресурсів;
- посилення репутації;
- масштабування соціального впливу.

Ефективність інтегрального маркетингу значною мірою залежить від внутрішньої інфраструктури, зокрема наявності CRM-систем, аналітичних

інструментів, KPI та контент-стратегії. Відсутність цих елементів обмежує можливості переходу від ситуативної комунікації до системного маркетингового управління.



Рис. 1. Модель стійкого розвитку для БФ «Благомай»

Джерело: Сформовано автором

Таким чином, інтегральний маркетинг у діяльності благодійної організації слід розглядати як системний механізм, що забезпечує не лише комунікацію, а й координацію всіх процесів залучення ресурсів, формування довіри та розвитку партнерств. Його ключова відмінність полягає у здатності інтегрувати окремі канали та інструменти в єдину логіку взаємодії зі стейкхолдерами. Впровадження інтегрального маркетингу дозволяє фонду досягти таких стратегічних результатів:

- підвищення фінансової стійкості за рахунок диверсифікації джерел фінансування та зменшення залежності від окремих донорів;
- зростання ефективності каналів комунікації через їх узгодження та побудову єдиної маркетингової системи;
- підвищення конверсії взаємодії у фінансові ресурси, коли кожен контакт із аудиторією має чітку роль у фандрейзинговому процесі;
- формування довгострокових відносин із донорами, що забезпечує повторні внески та стабільність фінансування;
- посилення репутаційного капіталу, який виступає ключовим фактором конкурентоспроможності у благодійному секторі;
- масштабування соціального впливу за рахунок більш ефективного залучення та використання ресурсів.

Крім того, інтегральний маркетинг створює передумови для переходу від реактивної моделі управління до проактивної, у межах якої організація не лише

реагує на зміни зовнішнього середовища, а й формує власну стратегію розвитку на основі даних, аналітики та системного планування.

Таким чином, інтегральний маркетинг виступає ключовим драйвером стійкого розвитку, оскільки забезпечує трансформацію соціального результату діяльності організації у репутаційний капітал і фінансові ресурси, що, у свою чергу, формує основу для довгострокового функціонування та зростання.

Список використаних джерел:

1. Благодійний фонд «Благомай». Київ, 2026. URL: <https://charitymay.com/uk>.
2. Благодійний фонд «Благомай». Фінансова звітність. Київ, 2026. URL: <https://charitymay.com/uk/reporting/>.
3. Внутрішня комунікаційна стратегія БФ «Благомай» на 2025–2027 рр. Київ, 2025.
4. Книга звітності БФ «Благомай» за 2024 рік. Київ, 2024. С. 6, 11. URL: <https://charitymay.com/uk/reporting/>.

Федосєєв М.М.,
здобувач вищої освіти,
Гринчук Ю.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток аграрного сектору економіки в сучасних умовах характеризується зростанням рівня конкуренції та ускладненням впливу факторів зовнішнього середовища, що обумовлює підвищення вимог до якості управління підприємствами галузі. Розвиток аграрного сектора економіки в умовах посилення конкуренції та глобалізації ринків зумовлює зростання ролі стратегічного управління суб'єктами господарювання в аграрному секторі економіки країни [1, с. 498]. У таких умовах особливого значення набуває стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування довгострокових управлінських рішень.

Стан функціонування аграрних підприємств свідчить про наявність системних проблем ефективності господарювання. Дослідження показують, що підприємства галузі сільського господарства виділяються низькою ефективністю, а кожне третє – збиткове [2, с. 45]. Така ситуація актуалізує

необхідність застосування інструментів стратегічного управління, здатних забезпечити підвищення результативності діяльності підприємств агробізнесу.

У науковій літературі стратегічний аналіз розглядається як складова стратегічного управління, що забезпечує прогнозування результатів діяльності підприємства та визначення перспектив його розвитку. Зокрема стратегічний аналіз дає змогу робити прогнози розвитку, проводити планування, оптимізувати витрати та прибутки [2, с.45]. Це визначає його роль як інструменту формування стратегічних орієнтирів підвищення ефективності господарювання.

Однією з ключових складових стратегічного аналізу виступає стратегічне планування. Наголошується, що стратегічне планування є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Його використання дозволяє зменшити невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень, оскільки формальне планування допомагає зменшити ризик у прийнятті рішень [2, с. 41].

Методичне забезпечення стратегічного аналізу передбачає застосування інструментів, спрямованих на оцінювання рівня стійкості функціонування аграрних підприємств та виявлення тенденцій їх розвитку. У дослідженнях зазначається, що для аналізу нестабільності господарювання може проводитись статистичне вимірювання коливання розміру землекористування за коефіцієнтом варіації [2, с. 45]. Використання таких підходів дозволяє оцінити рівень варіативності ресурсної бази підприємств, що має безпосереднє значення для формування їх довгострокових стратегій розвитку та підвищення ефективності господарської діяльності. Недостатній рівень використання наукових методів управління негативно впливає на стратегічний розвиток галузі.

Недостатнє використання в сучасних економічних умовах наукових методів управління сільським господарством на всіх рівнях породило нездатність виробляти правильний напрямок його розвитку, обґрунтовувати раціональну виробничу структуру на довгострокову перспективу [1, с. 498]. Це свідчить про необхідність системного впровадження стратегічного аналізу в практику управління підприємствами агробізнесу.

Емпіричні дослідження підтверджують суттєвий вплив стратегічного управління на результати діяльності аграрних підприємств. Встановлено, що стратегічне планування суттєво вплинуло на розвиток бізнесу, про що свідчить високий середній бал у 4,78, який відображає його позитивний вплив на конкурентне позиціонування та розширення ринку [3, с. 145]. Це свідчить про необхідність використання стратегічного аналізу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу.

Крім того, стратегічне формування розглядається як процес розробки довгострокових планів щодо ефективного управління екологічними можливостями та загрозами з урахуванням сильних і слабких сторін компанії [3,

с. 147]. Успішність стратегічного розвитку значною мірою залежить від ефективності реалізації стратегічних рішень, оскільки успішна реалізація стратегічних планів має вирішальне значення для розвитку бізнесу [3, с. 150].

Таким чином, стратегічний аналіз виступає необхідною складовою системи управління аграрним підприємством, забезпечує прогнозування результатів діяльності, формування стратегічних орієнтирів розвитку та підвищення ефективності господарювання. Його системне застосування сприяє зниженню ризиків управління, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокового розвитку підприємств аграрного сектору економіки.

Список використаних джерел:

1. Биба В. Теоретичні основи стратегічного управління сільським господарством. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 498-505. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.498>
2. Кащена Н. Б., Остапенко Р. М., Чміль Г. Л. Стратегічний аналіз в управлінні діяльністю підприємств агробізнесу: організаційно-методичний аспект. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. Випуск 2 (69). 2023. С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>
3. Yenga D, Chasha M, The Effect of Strategic Management Practices on the Growth of Small and Medium Agri-Business Enterprise: A Case of Selected Farms in Lusaka and Chisamba. Soc Sci J Adv Res. 2025;5(2):145-153. Available From <https://ssjar.singhpublication.com/index.php/ojs/article/view/246>

Філімонова М.В.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Могилова М.М.,**
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

КРИТЕРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ НЕЮ

На сучасному етапі кондитерська галузь світової і вітчизняної економіки функціонує в нестабільних умовах, де ціни на сировину й енергоресурси постійно коливаються, а споживчі уподобання та попит зміщуються до натуральних, безпечних і функціональних продуктів. Із розвитком нових технологій виробництва підвищується якість продукції, а разом із цим зростає і вибагливість споживачів до відповідності власним очікуванням. Кондитерський

ринок є доволі висококонкурентним, на ньому щорічно з'являються нові гравці, для яких головна можливість закріпитись пов'язана зі здатністю максимально відповідати запитам споживачів, інакше перевага буде надана конкурентам.

Для підприємств кондитерської галузі базовим і визначальним чинником конкурентоспроможності залишається якість продукції, оскільки саме вона формує первинне сприйняття товару та визначає рівень задоволення споживача [1]. На сьогодні це поняття доцільно трактувати значно ширше, адаптуючи його до сучасних запитів ринку. Нині якість асоціюється не лише з органолептичними властивостями продукції (смаком, ароматом, текстурою та привабливим зовнішнім виглядом), а й зі свіжістю, натуральністю та якістю інгредієнтів, прозорістю інформації про склад, відсутністю небажаних домішок і відповідністю принципам усвідомленого харчування. Останнім часом все більшої популярності набувають безцукрові, безглютенові, веганські, безлактозні кондвироби, а також продукти з підвищеною харчовою цінністю.

Подібна тенденція вибагливості споживачів простежується і щодо пакування продукції. Сьогодні підприємствам необхідно вдосконалювати пакування не лише для візуального привернення уваги, а й для підтримки ініціатив із переробки використаного пакування. Одним із трендів кондитерської галузі у 2025 році стало активне використання перероблюваних і біорозкладних матеріалів у пакуванні продукції [2]. Важливим залишається залучення споживачів до переробки упакування. Як варіант кондитерським підприємствам слід впроваджувати обмін повернення використаних коробок, пакетів чи іншого пакування на безкоштовний продукт. Це сприятиме переробці відходів, підвищуватиме цінність бренду відповідно до принципів сталого розвитку.

Важливим аспектом зміцнення ринкових позицій є інноваційність технологічного оновлення виробництва. Вона охоплює автоматизацію і роботизацію процесів, інноваційні технології обробки сировини, інтегровані системи управління виробництвом, енергозберігаючі рішення, 3D-друк, смарт-технології та багатоступеневий контроль якості на основі ШІ [1; 3]. У кондитерській галузі особливими проявами інноваційності є використання натуральних барвників, мінімалістичного декору, індивідуалізація замовлень і застосування розумних печей. Такі рішення підвищують привабливість продукції, знижують її собівартості та формують додаткову споживчу цінність.

Для кондитерських підприємств високий рівень значущості має гнучкість виробничої системи, що означає здатність своєчасно і оперативно адаптуватися до змін попиту, сезонності, коливань вартості сировини. нових споживчих трендів [1]. Це забезпечується раціональною організацією виробничих процесів, використанням ІТ-рішень, універсальністю працівників, швидким оновленням асортименту, готовністю працювати з різними форматами продукції й

пристосуванням до логістичних змін. У стратегічному вимірі це сприяє кращій адаптації до нестабільного середовища і підвищує стійкість бізнесу.

Важливою складовою конкурентоспроможності продукції є маркетинговий аспект. На сучасному кондитерському ринку конкуренція дедалі частіше відбувається навколо бренду, візуальної ідентичності, емоційного сприйняття і здатності формувати стійкий зв'язок із покупцем [3]. Для кондитерської продукції це особливо значимо, адже її споживання часто асоціюється з радістю, святковістю й задоволенням. Тому виробнику важливо сформувати привабливий образ товару, в тому числі за допомогою соціальних мереж, цифрових платформ, онлайн-замовлень, програм лояльності та персоналізованої комунікації.

Співпраця й партнерство, як чинники підвищення конкурентоспроможності продукції кондитерської галузі, сприяють розширенню клієнтської бази, освоєнню нових сегментів ринку і посиленню впізнаваності бренду [3]. Основні форми такої взаємодії проявляються у партнерстві з кав'ярнями, ресторанами, готелями й кейтеринговими компаніями; співпраці з торговельними мережами, локальними магазинами та онлайн-майданчиками; кооперації з місцевими виробниками сировини; спільних маркетингових заходах; продуктових колабораціях; об'єднанні ресурсів у логістиці, закупівлях, використанні обладнання та просуванні. У сукупності це дає змогу збільшити обсяги реалізації, знизити витрати, зробити продукцію більш помітною для споживачів.

Вище викладений матеріал дозволяє згрупувати і ранжувати ключові критерії конкурентоспроможності продукції кондитерської галузі (рис. 1).



Рис.1. Критерії конкурентоспроможності продукції кондитерської галузі

Джерело: складено автором.

Критерії ранжовано за ступенем їхнього впливу на споживчий вибір і ринкові позиції підприємства. Найвищий ранг належить товарним критеріям, які безпосередньо характеризують продукцію. Виробничо-технологічні та економіко-ринкові критерії визначають здатність підприємства підтримувати

якість, адаптуватися до змін й ефективно реалізовувати продукцію. Інформаційно-іміджеві та сервісно-комунікаційні критерії мають підсилювальний характер, формуючи лояльність споживачів. Систематизовані шляхом ранжування критерії конкурентоспроможності продукції кондитерської галузі дають змогу окреслити ключові чинники впливу на ринкові позиції підприємства, забезпечуючи формування аналітичної основи для стратегічного управління. Застосування системи структурованих критеріїв сприятиме обґрунтованості управлінських рішень щодо якості, інноваційності, маркетингу, адаптації до ринкових змін і зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Список використаних джерел:

1. Мохненко А.С., Гайдичук А.М., Сергієнко М.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління №19, 2025.

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-02>

2. La Conditerra. Тренди кондитерського мистецтва у 2025 році: нові техніки та інструменти. URL: <https://surl.li/meytea>

3. Тренди гастрономії: від харчових технологій до ресторанних інновацій. Виклики та можливості. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Тернопіль, 2025. 97 с. URL: <https://content.e-AF.pdf#page=78>

Фомін О.Є.,

здобувач вищої освіти,

Нечаєва І.А.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування,

Національний університет «Запорізька політехніка»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СПРИЯННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сучасна державна політика України формується в умовах викликів, зумовлених повномасштабною війною, економічною нестабільністю, демографічними втратами, зростанням соціальної вразливості населення, необхідністю забезпечення стійкості та безперервності функціонування державних інституцій в умовах обмежених можливостей. Додатковими системними викликами виступають зростання загроз кібербезпеки, потреба адаптації управлінських практик до стандартів ЄС та подолання розриву між стратегічними цілями й результатами реалізації державної політики [1, с.37].

Євроінтеграційні процеси супроводжуються досягненнями на національному рівні, зокрема впровадженням безвізового режиму, прогресивними зрушеннями в екології, енергетиці та енергоефективності, поступовим наближенням до стандартів Цифрового ринку ЄС, оптимізацією бізнес-середовища, а також реформуванням системи державного управління та децентралізацією. Важливим наслідком цих процесів є посилення конкурентного середовища, зумовлене як адаптацією вітчизняних підприємств до нових умов, так і експансією іноземних компаній [2, с. 90; 3, с. 2].

Євроінтеграція, попри значні можливості для українських підприємств, створює численні виклики, які потрібно враховувати при формуванні стратегій підвищення їх конкурентоспроможності. Зокрема, це політична та економічна нестабільність; складність дозвільних і сертифікаційних процедур; дефіцит кваліфікованих кадрів; валютні ризики та інфляційні коливання; високі витрати на впровадження стандартів ЄС; висока конкуренція на європейському ринку; обмежені фінансові ресурси підприємств; нестабільність та мінливість законодавства; тривала адаптація до ринкових умов [4, с. 848].

В умовах євроінтеграції здатність вітчизняних компаній конкурувати на ринку прямо залежить від ефективної взаємодії з державою у подоланні наявних викликів. Державна політика – це цілісний процес політико-управлінського впливу інститутів влади на ключові сфери суспільного буття, що реалізується шляхом застосування владних повноважень, контролю та нагляду. Вона виступає засобом адміністративно-управлінської діяльності органів влади, забезпечуючи практичне втілення функцій держави та застосування адміністративно-правових методів регулювання суспільних відносин [5, с. 29].

У межах такої діяльності державна політика спрямовується на створення умов, що сприяють адаптації бізнесу до вимог європейського ринку та нівелюють вплив стримувальних факторів. Базовими принципами забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграції є:

1. Сприяння інноваційності та технологічній гнучкості підприємств – підтримка впровадження інновацій, розвитку цифрових і роботизованих рішень та підвищення здатності бізнесу адаптуватися до технологічних змін і вимог європейського ринку.

2. Стимулювання цифрової трансформації управління – заохочення інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, впровадження систем аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизованого.

3. Підтримка гнучкості бізнес-моделей і стратегічної адаптивності – створення умов для оперативного реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища, законодавства та споживчих тенденцій у контексті євроінтеграції.

4. Розвиток людського капіталу та професійних компетенцій – сприяння формуванню цифрових, технічних і управлінських навичок працівників, необхідних для ефективного функціонування в умовах технологічних змін.

5. Підтримка екологічної відповідальності та сталого розвитку – стимулювання впровадження принципів «зеленої» економіки, раціонального використання ресурсів і дотримання екологічних стандартів ЄС.

6. Забезпечення євроінтеграційної відповідності та гармонізації стандартів – сприяння адаптації продукції, технологій і управлінських практик у відповідність до норм і регламентів ЄС.

7. Сприяння партнерству та інтеграції у європейські ланцюги доданої вартості – підтримка кооперації з європейськими компаніями та участі в спільних інноваційних програмах і кластерах [6, с. 10].

Натомість, на нашу думку, важливим елементом державної політики, у тому числі, і в сенсі сприяння конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є збереження національної ідентичності, оскільки воно формує унікальні ціннісні та культурні переваги, зміцнює довіру споживачів і посилює позиціонування продукції на внутрішніх і міжнародних ринках [7, с.170].

Таким чином, ефективна державна політика сприяння конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції має системний і комплексний характер. Її реалізація дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечити адаптацію національного бізнесу до вимог європейського ринку та створити передумови для сталого економічного розвитку. Послідовність і узгодженість державних рішень у цьому напрямі є важливою умовою успішної інтеграції України до економічного простору Європейського Союзу.

Список використаних джерел:

1. Репіна А.Л., Нечаєва І.А. Новітні виклики та тенденції розвитку державної політики країни. Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Івано-Франківськ, 30 січня, 2026 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». - Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2026. С.37-40.

2. Мужилівська А. Ю., Самков О. О. Україна на шляху до євроінтеграції: основні етапи та перспективи розвитку співробітництва з ЄС. Сучасний науковий журнал, № (5(3), 2024. С. 88-96.

3. Грицина Л. Напрями підвищення конкурентоздатності вітчизняних підприємств за умов євроінтеграції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6, 2025. С. 244-248.

4. Моторнюк У.І., Байдалка В.В., Карташев В.О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах євроінтеграції. *Наукові перспективи (спецвипуск)*, № 5(47), 2024. С. 843-854.

5. Maksymenko N., Novitska I. Concept and essence of state policy in the field of education. *Actual problems of law*, № 2, 2024. P. 27-32.

6. Овчиннікова В., Ляхов М., Малащенко В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, № (80), 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54>

7. Нечаєва І. А. Євроінтеграційні процеси, формування та збереження національної ідентичності. *Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С.169-173.*

Хамініч С.Ю.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ;

Полякова С.В.,

кандидат філологічних наук, доцент, учений секретар,
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз

ЕКСПЕРТНИЙ АНАЛІЗ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ

У сучасних умовах глобалізаційних викликів, посилення конкуренції та зростання правових ризиків ефективність управління суб'єктом господарювання дедалі більше залежить від якості аналітичного забезпечення управлінських рішень. Одним із ключових інструментів такого забезпечення виступає експертний аналіз – комплексне дослідження економічних, правових, фінансових і маркетингових показників із метою формування обґрунтованих висновків для прийняття стратегічних і тактичних рішень. У системі менеджменту він набуває значення не лише допоміжного механізму, а й самостійного фактора підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Експертний аналіз у широкому розумінні передбачає використання спеціальних знань для оцінки певних процесів, явищ або результатів діяльності організації[1]. Його застосування охоплює фінансовий аудит, маркетингові дослідження, оцінку ризиків, судово-економічну експертизу, аналіз ефективності інвестиційних проєктів та стратегічний консалтинг. У менеджменті експертний

підхід забезпечує системність і наукову обґрунтованість управлінських дій, мінімізуючи суб'єктивізм та інтуїтивність у прийнятті рішень.

З позицій теорії менеджменту ефективність управління визначається співвідношенням досягнутих результатів і витрачених ресурсів. Проте в умовах ринкової невизначеності керівник часто стикається з обмеженістю інформації, часовими обмеженнями та високим рівнем ризику. Саме тут експертний аналіз виконує функцію інформаційно-аналітичного фільтра, який дозволяє структурувати дані, визначити ключові фактори впливу та спрогнозувати можливі наслідки альтернативних рішень. Отже, він стає основою раціонального стратегічного планування.

Особливого значення експертний аналіз набуває у формуванні ринкової стратегії суб'єкта господарювання. Маркетингова політика компанії повинна спиратися на глибоке розуміння споживчої поведінки, конкурентного середовища, цінових тенденцій і правових обмежень[2]. Експертні дослідження ринку дозволяють визначити цільові сегменти, оцінити потенціал попиту, виявити конкурентні переваги та сформувану унікальну ціннісну пропозицію. У цьому контексті експертний аналіз виступає інструментом стратегічної діагностики, що забезпечує узгодженість між внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми ринковими умовами.

Водночас експертний підхід відіграє важливу роль у системі управління ризиками. У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з фінансовими, репутаційними, правовими та операційними загрозами. Комплексна експертна оцінка дозволяє ідентифікувати потенційні ризики, визначити ймовірність їх настання та розробити механізми мінімізації негативних наслідків. Зокрема, судово-економічна експертиза може стати важливим засобом захисту інтересів підприємства у випадку корпоративних спорів або фінансових конфліктів.

Не менш важливим є також вплив експертного аналізу на формування корпоративної культури управління. Систематичне використання науково обґрунтованих методів дослідження сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зміцненню довіри з боку інвесторів і партнерів, а також формуванню репутації компанії як відповідального суб'єкта господарювання. У довгостроковій перспективі це позитивно впливає на вартість бренду та інвестиційну привабливість підприємства.

Разом із тим ефективність експертного аналізу залежить від професійної компетентності експертів, об'єктивності дослідження та якості вихідних даних. Неналежа проведення експертизи може призвести до викривлених висновків і помилкових стратегічних рішень. Тому важливими умовами його

результативності є дотримання методологічних стандартів, використання сучасних аналітичних інструментів і міждисциплінарний підхід.

Судова експертиза є не лише інструментом встановлення істини в процесі правосуддя, а й важливим елементом формування ефективних управлінських рішень, оскільки експертний аналіз дозволяє об'єктивно оцінити ризики, ресурси та наслідки діяльності організації. експертний аналіз як фактор ефективного менеджменту та ринкової стратегії виступає ключовим механізмом мінімізації невизначеності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення правової безпеки бізнесу, адже результати кваліфікованих досліджень сприяють прийняттю стратегічно виважених рішень, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню довіри партнерів та інвесторів.

Таким чином, експертний аналіз виступає ключовим фактором ефективного менеджменту та формування конкурентоспроможної ринкової стратегії. Він забезпечує наукову обґрунтованість управлінських рішень, сприяє мінімізації ризиків і підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. У сучасній економіці, де інформація є стратегічним ресурсом, саме якісний експертний аналіз стає основою сталого розвитку та довгострокового успіху бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. – 1736 с.
2. Хамініч С.Ю., Сокол П.М. Трансформація механізму маркетингу українських підприємств у сучасному бізнес – середовищі [Текст] Монографія / П.М.Сокол, С. Ю.Хамініч – Дніпро : Вид-во «Нова-Ідеологія», 2022.-160 с.

Чала Н.Д.,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Пічик К.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет “Києво-Могилянська академія”

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ДОСЛІДНИЦЬКИХ ІНФРАСТРУКТУР ДЛЯ СТВОРЕННЯ НАУКОВОЇ КОЛАБОРАЦІЇ

У контексті поглиблення євроінтеграції України поступово долучається до Європейського дослідницького простору, що передбачає гармонізацію підходів до організації наукових досліджень, розвитку інновацій та функціонування

дослідницької інфраструктури. Під дослідницькою інфраструктурою розуміють сукупність матеріальних, цифрових, організаційних та інформаційних ресурсів, які забезпечують проведення наукових досліджень і створення інновацій [1]. Це можуть бути великі наукові установи, лабораторії, центри спільного користування обладнанням, архіви, бази даних, цифрові платформи, високопродуктивні обчислювальні системи та мережі наукової комунікації. Одним із ключових елементів цієї системи є Європейський Стратегічний Форум з дослідницьких інфраструктур (European Strategy Forum on Research Infrastructures, ESFRI), який був заснований у 2002 р. з метою формування узгодженої політики розвитку дослідницьких інфраструктур у країнах ЄС, сприяння багатостороннім ініціативам, що ведуть до кращого використання та розвитку дослідницьких інфраструктур на рівні ЄС та на міжнародному рівні [2].

Сучасні наукові дослідження потребують доступу до складних, дороговартісних та технологічно насичених дослідницьких інфраструктур, утримання яких часто перевищує не тільки можливості окремих наукових установ, чи закладів вищої освіти, але й країн. Це зумовлює необхідність розвитку міжнародної співпраці, спільного та колективного користування. Саме цим пояснюється активний розвиток у країнах ЄС практик інституціоналізації спільного доступу до дослідницьких потужностей через мапування дослідницьких інфраструктур, формування дорожніх карт їх розвитку [3] та створення консорціумів (European Research Infrastructure Consortium, ERIC¹). У результаті формується новий дослідницький простір, заснований на принципах відкритості, партнерства та міжсекторальної взаємодії, включаючи співпрацю науки і бізнесу задля створення інновацій.

Для України дана модель залишається відносно новою, не зважаючи на поступові зміни у законодавстві [4]. Особливо складним є сприйняття концепції дослідницької інфраструктури у сфері соціальних наук, де традиційно домінує уявлення про їх меншу залежність від матеріально-технічної бази у порівнянні з природничими науками. Це формує певний інституційний та ментальний бар'єр щодо розвитку відповідних інфраструктурних підходів. Додатковим викликом є те, що у програмі Horizon Europe соціальні науки та гуманітаристика (Social Science and Humanities) інтегровані як міждисциплінарний напрям у різних тематичних кластерах відповідно до структури панелей European Research Council [5], тоді як в Україні вони залишаються розмежованими у відповідності до законодавства [6]. Отже, якщо в країнах ЄС дослідницькі інфраструктури функціонують як системний інструмент наукової політики, то в Україні цей

¹ *European Research Infrastructure Consortium (ERIC)*— спеціальна правова форма, що дозволяє кільком державам спільно створювати та управляти дослідницькими об'єктами.

напрям перебуває на етапі становлення та характеризується обмеженою інтеграцією у ринок наукових досліджень, зокрема через недостатнє використання механізмів спільного користування та міжінституційної взаємодії.

За цих умов ключовим завданням є не лише розвиток дослідницьких інфраструктур, але й їх позиціонування як ключових платформ для генерації знань та інновацій. Це передбачає формування чіткої ціннісної пропозиції, сегментування цільових аудиторій (науковці, заклади вищої освіти, бізнес-структури, органи державної влади, міжнародні партнери та молоді дослідники) та розробки комплексної комунікаційної стратегії для створення наукової колаборації та реалізацію спільних наукових проєктів. Особливу роль у цьому відіграє цифрова присутність (створення сучасних вебресурсів, онлайн-каталогів обладнання та сервісів, відкритих баз даних, використання принципів відкритої науки, FAIR-даних). Це забезпечує прозорість доступу, спрощує комунікацію з потенційними користувачами та сприяє інтеграції у міжнародний науковий простір [8]. Водночас ефективне просування неможливе без інтеграції дослідницьких інфраструктур у ширші інноваційні екосистеми через співпрацю з науковими установами, закладами вищої освіти, бізнесом, стартапами, технологічними парками та центрами трансферу технологій. Такий екосистемний підхід сприяє посиленню практичного впливу результатів досліджень та комерціалізації інновацій [8,9]. Оцінювання ефективності цих процесів доцільно здійснювати за системою ключових показників результативності, що охоплює кількість користувачів, обсяг залученого фінансування, кількість міжнародних партнерств, публікаційну активність, патентну діяльність та створення інноваційних продуктів.

Відповіддю на зазначені виклики є реалізація міжнародних ініціатив, зокрема проєкту RIFF (Research Infrastructures for the Future of Ukraine), що реалізується в межах програми Horizon Europe [7], який спрямований на посилення інституційної спроможності української наукової системи, розвитку міжнародної мобільності, трансферу знань та інтеграції до Європейського дослідницького простору. Проєкт покликаний стати стратегічним інструментом формування сучасної, стійкої та конкурентоспроможної системи дослідницьких інфраструктур України відповідно до стандартів ЄС. Стратегічне позиціонування, цифрова видимість, екосистемна взаємодія та системне оцінювання результатів формують основу для підвищення ролі дослідницьких інфраструктур у розвитку науки, інновацій та економіки знань.

Список використаних джерел:

1. *Horizon Europe: Research Infrastructures cordis.europa.eu*

2. Офіційний сайт European Strategy Forum on Research Infrastructures <https://www.esfri.eu/objectives-vision>
3. ESFRI roadmap 2021. Strategy Report on Research Infrastructures. ESFRI Roadmap 2021. (2021). <https://roadmap2021.esfri.eu/>
4. Закон України від 25.02.2026р. № 4794-IX “Про внесення змін до Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність" щодо питань дослідницької інфраструктури та підтримки молодих вчених” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4794-IX#Text>
5. ESFRI Landscape Analysis 2024. Section 1. Social Science and Humanities. (2024). https://landscape2024.esfri.eu/media/gsnlrx5l/esfri-la-2024_section1-ssh.pdf
6. Постанова КМУ від 19.07.2017 р. № 540 “Про затвердження Порядку проведення державної атестації наукових установ та закладів вищої освіти в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності” <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-2017-%D0%BF#n91>
7. Офіційний сайт проєкту RIFF: Research Infrastructures for the Future of Ukraine <https://riff.muni.cz/>
8. European Commission. (2025). European research infrastructures. <https://surl.lu/fwexol>
9. OECD. (2025). Unlocking the potential of research infrastructure ecosystems to tackle societal challenges (Policy Brief No. 31). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4be749f9-en>
10. OECD. (2025). Fostering research infrastructure ecosystems for addressing complex scientific and societal challenges (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers No. 183). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34797721-en>

Чайковська М. П.,
 доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,
Стоянов В. М.,
 здобувач вищої освіти,
 Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 5.0

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до концепції Індустрії 5.0, яка передбачає поєднання технологічних інновацій із людиноцентричним підходом, орієнтацією на сталий розвиток та глибоку персоналізацію споживчого досвіду [1, с. 12]. Для малого бізнесу в Україні цей процес відбувається в умовах підвищеної невизначеності, спричиненої

економічною нестабільністю, цифровою трансформацією та геополітичними викликами. У таких умовах маркетингова діяльність виступає не лише інструментом просування, але й джерелом значних ризиків, що безпосередньо впливають на стійкість бізнесу.

Малий бізнес формує значну частку зайнятості та є ключовим елементом економічної стійкості, забезпечуючи розвиток конкурентного середовища та локальних ринків. Водночас його функціонування супроводжується підвищеною вразливістю до зовнішніх і внутрішніх ризиків. Особливо критичними є маркетингові ризики, оскільки саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до змін попиту, формувати цінність продукту та забезпечувати стабільні грошові потоки.

Індустрія 5.0 трансформує маркетингову діяльність, зміщуючи акцент із масових стратегій на персоналізовані рішення. Це підвищує роль цифрових каналів, аналітики даних та інтеграції фінансових сервісів у клієнтський досвід, але водночас посилює ризики. Як зазначають Ілляшенко С. М. та ін., ефективне управління маркетинговими ризиками є критичним фактором комерціалізації інновацій [2, с. 21], а розвиток цифрових комунікацій в Україні супроводжується нерівномірною готовністю споживачів, що створює додаткові виклики для бізнесу. Важливим фактором, що впливає на маркетингові ризики малого бізнесу, є стан банківського сектору. Банки виступають не лише джерелом фінансування, але й провайдером цифрової інфраструктури (платіжні сервіси, онлайн-еквайринг, фінансові API), що безпосередньо інтегрується у маркетингові процеси підприємств. Водночас висока вартість кредитних ресурсів, жорсткі вимоги до позичальників та обмежений доступ до фінансування стримують реалізацію маркетингових стратегій малого бізнесу.

За оцінками Державної служби статистики України, суб'єкти малого та середнього підприємництва забезпечують близько 60–65% зайнятості та формують понад 50% валової доданої вартості в економіці країни [3]. Водночас, за даними Національного банку України, у 2023–2025 рр. середня ставка за кредитами для малого бізнесу коливалася в межах 18–24% річних, що істотно обмежує можливості фінансування маркетингової діяльності та інвестицій у цифрові інструменти. Додатковим фактором є зростання частки безготівкових операцій, яка перевищує 60% роздрібних платежів, що підвищує залежність бізнесу від стабільності платіжної інфраструктури та банківських сервісів.

До ключових маркетингових ризиків малого бізнесу доцільно віднести:

- Фінансові ризики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, недостатнім рівнем фінансового планування та залежністю від банківського фінансування. Для малого бізнесу характерними є дефіцит ліквідності, обмежений доступ до кредитних ресурсів і зниження можливостей масштабування діяльності.

- Ризик недофінансування критичних функцій (cost-cutting risk), який проявляється у скороченні витрат на маркетинг, ІТ та персонал. Така економія має короткостроковий ефект, але у довгостроковій перспективі призводить до зниження якості продукту та втрати клієнтів [4, с. 155].

- Банківсько-інфраструктурні ризики, пов'язані зі збоями платіжних систем, обмеженням доступу до фінансових сервісів або змінами тарифної політики.

- Юридичні ризики, зумовлені складністю регуляторного середовища та частими змінами законодавства, що підвищує ймовірність фінансових санкцій і впливає на рентабельність діяльності.

- Репутаційні ризики та ризики позиціонування, які в умовах цифрового середовища набувають критичного значення та посилюються через низький рівень лояльності клієнтів і високу конкуренцію.

- Ризики цифрової трансформації та персоналізації, пов'язані з інтеграцією фінансових і маркетингових технологій (fintech-рішень), недостатнім рівнем цифрових компетенцій і можливими порушеннями у сфері обробки даних.

- Ринкові ризики, зумовлені зміною поведінки споживачів, посиленням конкуренції та глобалізаційними процесами.

Практичний аспект управління маркетинговими ризиками вимагає інтеграції фінансового та маркетингового планування. Зокрема, доцільним є використання сценарного підходу (optimistic–realistic–pessimistic), формування резервного маркетингового бюджету (10–15% від загальних витрат), а також впровадження KPI, прив'язаних до показників окупності маркетингових інвестицій (ROMI). Для малого бізнесу ефективними є також партнерські моделі взаємодії з банками (еквайринг + кредитні лінії + аналітика транзакцій), що дозволяє знизити ризики ліквідності та підвищити точність сегментації клієнтів [5, с. 180]. Мінімізація маркетингових ризиків передбачає поетапну цифрову трансформацію, розвиток аналітичних компетенцій, впровадження data-driven маркетингу, диверсифікацію каналів комунікації та використання гнучких (agile) підходів до управління маркетингом. Важливим є також формування довіри до бренду через прозорість, відповідальність та орієнтацію на довгострокову цінність для споживача.

Отже, маркетингові ризики малого бізнесу в Україні в умовах Індустрії 5.0 мають комплексний і динамічний характер, посилюються під впливом цифровізації та геополітичної нестабільності і суттєво залежать від стану банківського сектору. Інтеграція фінансових і маркетингових інструментів створює як нові можливості, так і додаткові ризики. Ефективне управління ними є необхідною умовою забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу. Перспективи подальших досліджень

полягають у розробці інструментів кількісної оцінки маркетингових ризиків та їх інтеграції у систему стратегічного управління.

Список використаних джерел

1. *European Commission. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 48 p.*
2. *Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Управління маркетинговими ризиками комерціалізації радикальних інновацій на етапі формування первинного попиту. Маркетинг і цифрові технології. 2024. Т. 8, № 2. С. 17-29.*
3. *Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>*
4. *Стоянов В. М. Потенціальні маркетингові ризики виводу нових продуктів на ринок в умовах Індустрії 5.0. Матеріали 80-ї наукової конференції професорсько-викладацького складу і наукових працівників економіко-правового факультету ОНУ університету імені І. І. Мечникова (26–28 листопада 2025 р., м. Одеса) / відп. ред. О. В. Побережець ; ред. кол.: Н. В. Добровольська, Є. І. Масленніков, А. Л. Святошнюк та ін. – Одеса : Олді+, 2025. С.154-157.*
5. *Чайковська М.П., Стоянов В.М. CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банків. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Том 21 № 2 (51). С.177-192.*

Черначук В.В.,

здобувач вищої освіти,

Мельник С.Р.,

старший викладач кафедри маркетингу,

Національний університет водного господарства та природокористування

РОЛЬ КАНАЛІВ РОЗПОДІЛУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби кожне підприємство прагне зберегти стабільність функціонування на ринку та підвищити рівень прибутковості. Досягнення стратегічних цілей підприємства неможливе без ефективної організації збутової політики, яка виступає завершальним етапом усього процесу виробництва та продажу товару. Важливу роль у цьому відіграють канали розподілу, що поєднують виробника з кінцевим споживачем і забезпечують доступність товару на ринку.

Актуальність дослідження посилюється сучасними змінами у структурі ринку. Зокрема, упродовж останніх років в Україні спостерігається активний розвиток електронної комерції та нових форматів збуту. За даними аналітичних досліджень, у 2024 році обсяг онлайн-продажів в Україні становив близько 239 млрд грн, що на 25 % більше порівняно з 2023 роком. Кількість інтернет-покупців досягла приблизно 11 млн осіб, які в середньому здійснюють 17 покупок на рік. [1] У 2025 році українці витратили на онлайн-покупки близько 256 млрд грн, що свідчить про зростання ринку електронної комерції. [2]

Таблиця 1.

Динаміка розвитку електронної комерції в Україні

Рік	Обсяг ринку e-commerce (млрд грн)
2023	191
2024	239
2025	256

Наведені дані свідчать про зростання ролі онлайн-каналів продажу у системі розподілу товарів і послуг. У зв'язку з цим підприємства дедалі частіше використовують цифрові інструменти комунікації та продажів, поєднуючи традиційні та електронні канали збуту.

Окрім зростання обсягів електронної торгівлі, змінюється і структура каналів продажу продукції на ринку.

Таблиця 2.

Структура каналів продажу товарів в Україні

Канал продажу	Частка продажів
Традиційна роздрібна торгівля	60-65%
Інтернет-магазини	20-25%
Маркетплейси	10-12%
Соціальні мережі	3-5%

Аналіз структури каналів продажу демонструє, що традиційна роздрібна торгівля все ще займає найбільшу частку ринку, проте частка цифрових каналів розподілу постійно зростає. Це свідчить про необхідність для підприємств активно впроваджувати омніканальні стратегії збуту, що поєднують офлайн-та онлайн-канали реалізації продукції. Такі тенденції демонструють, що сучасні

канали розподілу включають не лише традиційні торгові мережі, а й цифрові платформи, маркетплейси та онлайн-магазини.

Каналом розподілу – це сукупність організацій або окремих осіб, які забезпечують доведення товару від виробника до кінцевого споживача. До них належать оптові або роздрібні торговці, дистриб'ютори, дилери, логістичні компанії тощо. Основними функціями у їх роботі є контактування з покупцями, проведення переговорів, закупівля товарів для подальшого продажу, обробка замовлень, зберігання і транспортування продукції. [3]

У маркетинговій практиці виділяють кілька основних типів каналів розподілу. Прямий канал або канал нульового рівня передбачає, що виробник самостійно здійснює реалізацію продукції без залучення посередників, наприклад через власні фірмові роздрібні магазини. Використовувати цей канал доцільно підприємству, яке може самостійно зберігати, транспортувати та продавати продукцію, а витрати на здійснення прямого збуту нижчі, ніж із залученням посередників. [4]

Непрямі канали передбачають залучення одного або кількох посередників. Найпростішою формою є однорівневий канал, у якому між виробником і споживачем діє один посередник, відповідно у дворівневому каналі їх два. Залучення посередників дозволяє збільшити обсяги продажів та охоплення ринку, зменшити витрати на створення власної системи збуту. Водночас надмірна кількість посередницьких зв'язків не завжди є необхідною, оскільки призводить до збільшення кількості витрат у каналі розподілу та зростання кінцевої ціни товару для споживача.[4]

Перед вибором структури каналів розподілу підприємство повинно врахувати фактори, що впливають на ефективність збуту. До них належать фінансові можливості, які визначають здатність створювати власні канали та логістичну інфраструктуру, характеристики продукції, що обумовлюють умови її зберігання і транспортування, а також обсяги виробництва, які впливають на довжину та ширину каналу. [4]

В умовах цифрової трансформації економіки підприємства дедалі частіше використовують омніканальні моделі збуту, які поєднують традиційні канали продажу з електронною комерцією, маркетплейсами та соціальними мережами. Такий підхід дозволяє розширити ринкове охоплення, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та оптимізувати витрати на збут.

Отже, ефективна збутова діяльність підприємства напряму залежить від раціональної побудови каналів розподілу, оскільки саме вони відіграють важливу роль у доведенні товару від виробника до кінцевого споживача. Головним завданням підприємства є вибір такої структури каналу розподілу, яка

буде оптимальною з точки зору рівня витрат, досягнення стратегічних і економічних цілей компанії та задоволення потреб споживачів.

Список використаних джерел:

1. Раскопа Н. Дослідження українського ринку електронної комерції. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market#>
2. Валерій Білик. Українці за 2025 рік витратили на онлайн шопінг 256 мільярдів. Що замовляли найчастіше? Бізнес Цензор. 22.01.2026 URL: <https://surl.lu/yhmvhd>
3. Швед В., Омельченко О., Дробаха С. Збутова політика підприємства та її елементи. Сталий розвиток економіки, 2024. -№ (2(49), 76-82.
4. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг.ред. Косенко О.П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями – Харків: ТОВ «Оберіг», 2023.- 1155 с.

Черненко О.С.,

здобувач вищої освіти,

Державний податковий університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація економіки України формує нову логіку функціонування бізнесу та визначає стратегічні орієнтири розвитку інноваційної екосистеми. У сучасних умовах технологічної динаміки інновації перестають бути окремим елементом господарської діяльності та перетворюються на системоутворюючий фактор конкурентоспроможності національної економіки. Інноваційна екосистема виступає складним багаторівневим середовищем, у межах якого відбувається взаємодія держави, підприємницьких структур, наукових установ, освітніх організацій, фінансових інституцій та споживачів. Цифровізація забезпечує нову якість цієї взаємодії, створюючи платформені механізми кооперації, прискорюючи трансфер знань і формуючи умови для масштабування інноваційних продуктів. Сучасні дослідження українських авторів підкреслюють, що цифрові екосистеми є каталізатором інноваційно-технологічної модернізації економіки та сприяють інтеграції України у глобальний цифровий простір [1].

Стратегічний менеджмент у такому середовищі набуває системного характеру та передбачає формування довгострокових пріоритетів розвитку, узгодження інтересів ключових суб'єктів та створення умов для ефективного

використання ресурсного потенціалу. Йдеться не лише про визначення стратегічних цілей, але й про побудову адаптивної моделі управління, здатної реагувати на швидкі технологічні зміни. Цифрова трансформація інноваційної екосистеми охоплює модернізацію інфраструктури, впровадження цифрових платформ взаємодії, розвиток електронних сервісів та інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття управлінських рішень. Українські наукові підходи акцентують увагу на необхідності комплексного поєднання технологічних та інституційних механізмів цифрової трансформації [2].

На макрорівні стратегічний менеджмент визначається державною політикою цифрового розвитку та інноваційної діяльності. Формування нормативно-правового середовища, стимулювання інвестицій, підтримка стартапів та розвиток електронного урядування створюють інституційну основу функціонування інноваційної екосистеми. Прийняття стратегічних документів у сфері цифрового розвитку визначає довгострокові орієнтири модернізації економіки та формує передумови для підвищення ефективності управління інноваційними процесами [4]. Узгодженість державних стратегій із корпоративними стратегіями підприємств дозволяє забезпечити стабільність і передбачуваність економічного середовища, що є критично важливим для залучення інвестицій.

На мезорівні важливим елементом виступають регіональні інноваційні кластери, технологічні парки та галузеві об'єднання, які концентрують ресурси та компетенції у пріоритетних напрямках розвитку. Регіональні екосистеми формують локальні центри зростання, сприяють кооперації між бізнесом та науковими установами, активізують підприємницьку ініціативу. Стратегічне управління на цьому рівні передбачає розробку регіональних програм цифрової модернізації, підтримку малого та середнього бізнесу, а також стимулювання інноваційної активності через грантові та інвестиційні механізми.

На мікрорівні стратегічний менеджмент реалізується через трансформацію бізнес-моделей підприємств, впровадження цифрових технологій у виробничі та управлінські процеси, розвиток електронної комерції та використання аналітики даних. Цифровізація дозволяє оптимізувати ланцюги створення вартості, підвищити швидкість обробки інформації та покращити взаємодію з клієнтами. Дослідження українських авторів підтверджують, що розвиток інтелектуального бізнесу та електронної комерції є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах цифрової трансформації [3].

Інвестиційний компонент стратегічного менеджменту передбачає формування сприятливого середовища для венчурного фінансування, розвитку інноваційного підприємництва та залучення міжнародного капіталу. У цифровій

економіці мобільність фінансових потоків зростає, що потребує прозорості регуляторних процедур та ефективного захисту прав інвесторів. Стратегічне управління має забезпечувати баланс між державним стимулюванням інновацій та ринковими механізмами саморегулювання.

Людський капітал є ключовим ресурсом інноваційної екосистеми. Формування цифрових компетентностей, модернізація освітніх програм, підтримка наукових досліджень та розвиток корпоративних R&D-підрозділів створюють основу для сталого інноваційного розвитку. У контексті цифрової економіки особливої ваги набуває підготовка фахівців у сфері інформаційних технологій, управління інноваціями та цифрового маркетингу, що забезпечує адаптивність бізнесу до швидких змін ринкового середовища.

Стратегічний менеджмент також має враховувати фактори ризику та невизначеності, пов'язані з кіберзагрозами, нестабільністю глобальних ринків та швидким моральним старінням технологій. Забезпечення резильєнтності інноваційної екосистеми передбачає диверсифікацію економічної структури, розвиток цифрової безпеки та впровадження механізмів кризового управління. Комплексний підхід до стратегічного розвитку дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків та забезпечити стабільність функціонування екосистеми [5].

Міжнародна інтеграція виступає важливою складовою стратегічного розвитку інноваційної екосистеми України. Участь у міжнародних цифрових платформах, реалізація спільних дослідницьких проєктів та залучення іноземних інвестицій сприяють розширенню можливостей національного бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності. Гармонізація нормативної бази з міжнародними стандартами та розвиток партнерських мереж забезпечують інтеграцію України у глобальні інноваційні ланцюги створення вартості.

Отже, стратегічний менеджмент розвитку інноваційної екосистеми України в умовах цифрової трансформації бізнесу має багаторівневий, системний характер і спрямований на формування конкурентоспроможної економіки знань. Поєднання державної політики цифровізації, регіональних ініціатив, трансформації бізнес-моделей підприємств, розвитку людського капіталу та інвестиційної підтримки створює передумови для довгострокового економічного зростання. Реалізація комплексної стратегії цифрової модернізації дозволить зміцнити позиції України у глобальному цифровому просторі та забезпечити сталий розвиток національної інноваційної екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Чигиринський А. Роль цифрових екосистем в інноваційно-технологічній розбудові економіки України // *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3(12). С. 115–120. DOI:10.32782/dees.12-21.
2. Сімків Л. Є. Система цифрової трансформації інноваційної екосистеми // *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2025. № 1(31). С. 112–119.
3. Семикіна М. В. Цифровізація економіки як рушій розвитку інтелектуального бізнесу та електронної комерції в Україні // *Вісник СНУ ім. В. Даля*. 2025. № 3(289).
4. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Розпорядження №1351-р від 31.12.2024.
5. Іванцов С. Стратегічні основи розвитку цифрової економіки в Україні // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4(80).

Черчик Л.М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТИМУЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ ЛІКУВАЛЬНИХ АКТИВІВ

У системі економіки природокористування підприємницька діяльність у сфері використання природних лікувальних активів формується на перетині економічних, екологічних і соціальних інтересів. Відповідно, інструменти її стимулювання мають багатовимірний характер і спрямовані не лише на активізацію господарської діяльності, а й на забезпечення раціонального, відтворювального та екологічно безпечного використання природних лікувальних ресурсів. Тому призначення інструментів стимулювання підприємницької діяльності у сфері використання природних лікувальних активів полягає у цілеспрямованому впливі на економічні інтереси суб'єктів бізнесу з метою забезпечення ефективного залучення природних лікувальних активів у господарський обіг за умов їх збереження, відновлення та соціально орієнтованого використання [1].

З позицій економіки природокористування зазначені інструменти виконують подвійну функцію. З одного боку, вони спрямовані на зниження підприємницьких ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та

формування стабільних доходів суб'єктів господарювання. З іншого боку виступають засобом регулювання інтенсивності та способів використання природних лікувальних активів, забезпечуючи баланс між економічною вигодою та екологічними обмеженнями [2].

Отже, особливістю інструментів стимулювання підприємницької діяльності у сфері використання природних лікувальних активів є їх інтеграційний характер, що поєднує ринкові механізми, державне регулювання та інституційні обмеження. На відміну від традиційних інструментів підтримки бізнесу, вони мають бути орієнтовані не лише на зростання прибутковості, а й на підтримку відтворювальної спроможності природних лікувальних ресурсів.

Водночас інструменти стимулювання у цій сфері мають враховувати просторову та регіональну специфіку розміщення природних лікувальних активів. Це зумовлює необхідність поєднання загальнодержавних механізмів із регіональними програмами підтримки підприємництва, орієнтованими на розвиток курортно-рекреаційних територій і локальних економік [3, 4].

Застосовувані в Україні економічні інструменти стимулювання підприємницької діяльності характеризуються нецільовою орієнтацією, недосконалою екологічною диференціацією та невисоким рівнем стимулювання «зелених» інвестицій і ресурсозбереження. Перехід до більш цілеспрямованих, прозорих та євроінтегрованих моделей економічних стимулів (зокрема, диференційованих податкових пільг за «зелений» та ресурсозберігаючий розвиток, екологічних податкових кредитів, систем торгівлі викидами тощо) є ключовим для підвищення сталості підприємницької діяльності та раціонального використання природних ресурсів [5, 6].

Основним вектором змін вважаємо перехід від переважно фіскальної моделі регулювання до стимулювально-інвестиційної, зорієнтованої на: заохочення ресурсозбереження та відтворення; екологізацію підприємницьких рішень; довгострокову інвестиційну привабливість природоресурсних секторів; узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів.

У цьому контексті доцільне запровадження галузево адаптованих підходів до справляння екологічного податку, які передбачають залежність податкового навантаження від дотримання режимів санітарної охорони курортів, рівня техногенного навантаження на природні лікувальні ресурси та наявності програм їх моніторингу й відновлення, що відповідає рекомендаціям екологічно орієнтованого податкового регулювання [5, 6].

Важливим напрямом адаптації економічних інструментів є формування системи податкових пільг інвестиційно-відтворювального типу, орієнтованих саме на курортно-рекреаційну сферу. Відповідно до стратегічних документів регіонального розвитку та Державної стратегії регіонального розвитку України,

податкові стимули доцільно пов'язувати з інвестиціями у модернізацію санаторно-курортної інфраструктури, впровадження ресурсозберігаючих технологій та фінансування заходів з відновлення природних лікувальних активів [7]. Такий підхід відповідає теорії екологічних інвестиційних стимулів, згідно з якою податкові пільги мають виконувати функцію каталізатора сталих трансформацій, а не короткострокової підтримки бізнесу [1, 2].

Окремої адаптації потребують рентні та платіжні механізми за використання природних лікувальних активів. Законодавчо встановлена система рентної плати за користування надрами, визначена Кодексом України про надра та Податковим кодексом України, здебільшого орієнтована на фіскальне вилучення ресурсної ренти і недостатньо враховує відтворювальні аспекти. У курортно-рекреаційній сфері доцільний перехід до відтворювально орієнтованої рентної моделі, у межах якої розмір платежів залежить не лише від обсягів використання ресурсів, а й від результатів геоекологічного моніторингу та інвестицій суб'єктів господарювання у підтримання природних властивостей родовищ, що узгоджується з підходами екосистемної економіки.

Інституційна адаптація економічних інструментів у курортно-рекреаційній сфері доцільна шляхом запровадження інтегрованих дозволів на використання природних лікувальних активів, які поєднують економічні умови діяльності з екологічними обмеженнями та вимогами до збереження лікувальних властивостей ресурсів. Такий підхід відповідає принципам інтегрованого управління природними ресурсами, закріпленим у національному екологічному законодавстві та підтриманим у працях із інституційної економіки природокористування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що галузева адаптація економічних інструментів стимулювання підприємницької діяльності у сфері використання природних лікувальних активів і курортно-рекреаційної діяльності передбачає перехід від уніфікованих фіскальних механізмів до відтворювально орієнтованої системи стимулів. Така система забезпечує узгодження інвестиційної привабливості курортів із завданнями збереження лікувального потенціалу територій і формує економічні передумови для сталого розвитку курортно-рекреаційних регіонів, що відповідає стратегічним цілям державної політики у сфері природокористування та регіонального розвитку.

Список використаних джерел:

1. Даценко О. Ф. Економічні інструменти екологізації економіки України на шляху до ЄС. *Євразійський академічний дослідницький журнал*, 2020. № 2(34). С. 53–59. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/9212>

2. Сохацька О. М. Економічні інструменти екологічної політики в умовах сталого розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 256 с.
3. Карлін М. І. Форми фінансового стимулювання екологічної відповідальності бізнесу, територіальних громад і громадян. Демографія та соціальна економіка. 2017. № 3 (31). С. 89–99.
4. Кравців В. С. Економічні механізми природокористування в регіональній політиці : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2018. 312 с.
5. OECD. (2017). *Green growth indicators 2017*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264268586-en>
6. Costanza R., de Groot R., Sutton P. et al. *Changes in the global value of ecosystem services*. *Global Environmental Change*. 2017. Vol. 26. P. 152–158.
7. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: [Про затвердження Державної страт... | від 05.08.2020 № 695](#)

Шановал К. О.,
здобувач вищої освіти,
Суворова І.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри промислового маркетингу
Національний технічний університет «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»

РОЛЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах високої мінливості ринку та вичерпання ефективності цінової конкуренції, стратегічно сформована товарна політика стає ключовим інструментом забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю гнучкого управління асортиментним портфелем, де унікальність пропозиції, стабільно висока якість та впровадження інноваційних продуктів формують фундамент довгострокової лояльності споживачів.

У теорії маркетингу товарна політика - це не просто створення продукту, а комплексне управління його цінністю для споживача. Вона охоплює формування асортименту, контроль якості, розвиток бренду та сервісну підтримку. Головна мета - зробити товар максимально корисним для покупця та швидко адаптувати його до нових ринкових трендів.

Конкурентні переваги компанії формуються насамперед через конкурентоспроможність її продукції. Згідно із сучасними фаховими підходами,

товарна політика виступає ключовим комплексом заходів, безпосередньо спрямованим на формування таких переваг через створення цінності, що максимально задовольняє актуальні потреби покупців [1]. Ключовими елементами, що закріплюють лідерські позиції, є не лише базова якість (функціональність та надійність), а й здатність підприємства забезпечувати безперервне оновлення асортименту, розвивати бренд та адаптувати пропозицію до мінливого ринку [1]. Саме тісний зв'язок управління товарним портфелем із загальним стратегічним плануванням дозволяє підприємству не лише уникати ринкових невдач, а й забезпечувати стійкі ринкові переваги у довгостроковій перспективі.

На динамічному ринку підприємство не може обмежуватися лише базовим асортиментом, навіть при його високій рентабельності. Оновлення пропозиції дозволяє утримувати інтерес аудиторії та диверсифікувати ризики. Головний напрям товарної політики підприємств полягає у створенні нових товарів та освоєнні нових ринків [2]. Наприклад, у кондитерській галузі розширення лінійки через нові смаки чи формати пакування є критичним для утримання ринкової частки.

Окрім інновацій, стратегічне управління потребує розуміння еволюції продукту. У багатьох випадках рішення, які приймаються в управлінні товарної політики, залежать від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться товар [2]. Постійний аналіз життєвого циклу є джерелом інформації для прийняття рішення за складовими комплексу маркетингу, внесення змін у товарні, збутові, цінові та комунікаційні стратегії, які, своєю чергою, впливають на тривалість життєвого циклу товару [2].

Для товарів на етапі зрілості головним завданням є модифікація комплексу маркетингу (пошук нових ситуацій споживання, репозиціонування для молоді, цінова оптимізація). Це дозволяє штучно подовжити життєвий цикл сильного продукту та максимізувати його прибутковість. При цьому ключовою умовою є інтеграція інновацій без втрати довіри вже існуючих лояльних споживачів.

Для практичної ілюстрації описаних теоретичних засад щодо управління товарами на стадії зрілості, доцільно розглянути вітчизняний ринок кондитерських виробів. Показовим прикладом є товарна політика компанії «Ярич» та її флагманського продукту - зтяжного печива «Марія». Оптимізація товарної номенклатури такого підприємства має відбуватися шляхом стратегічного поглиблення асортименту, але так, щоб новинки не створювали внутрішньої конкуренції і не витісняли класичний базовий продукт.

Враховуючи, що компанія вже має успішний досвід розширення лінійки (варіації з висівками, кальцієм та цільнозерновим борошном), наступним ефективним кроком є вихід у вузькі спеціалізовані ніші. Перспективним

напрямом є запуск безглютенової версії печива або продукту на основі альтернативних підсолоджувачів (наприклад, стевії) для споживачів із суворими дієтичними обмеженнями.

Щодо використання маркетингових інструментів для зміцнення ринкових позицій, традиційний підхід компанії (базовий SMM та орієнтація переважно на сімейну аудиторію) потребує інноваційного масштабування. Ключовим акцентом має стати омолодження аудиторії через інструменти гейміфікації, використання доповненої реальності (інтерактивних віртуальних елементів на упаковці) та стимулювання вірусного користувацького контенту (UGC) на сучасних платформах. Додатковим інструментом стимулювання збуту може стати крос-маркетинг - спільні акції з виробниками крем-сирів, хумусу чи йогуртів, що формуватиме у споживача звичку до комплексних покупок.

Для успішної реалізації запропонованої стратегії диверсифікації та мінімізації ринкових ризиків розроблено поетапний алгоритм виведення інноваційного продукту на ринок (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм виведення інноваційного продукту на ринок (лінійки «Sugar Free» та «Gluten Free»)

Систематизацію запропонованих заходів щодо комплексного оновлення товарної політики компанії наведено у таблиці 1.

Таблиця 1.

Структура стратегічних рішень щодо розвитку товарної лінії печива «Марія»

Напрямок стратегії	Конкретні заходи	Очікуваний ефект
Товарна диверсифікація	Запуск лінійок «Sugar Free» (на стевії) та «Gluten Free».	Охоплення вузьких нішевих сегментів (ЗСЖ, діабетичне харчування).
Інновація упаковки	Впровадження AR-міток (доповнена реальність).	Підвищення залученості молодіжної аудиторії

Маркетингова синергія	Крос-маркетинг із виробниками молочної продукції та корисних намазок.	Збільшення середнього чека та формування нових ситуацій споживання.
Комунікаційна адаптація	Перехід від трансляції «сімейних цінностей» до стимулювання UGC-контенту.	Омолодження бренду та зміцнення лояльності в цифровому середовищі.

Отже, товарна політика є фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Успіх компанії залежить від безперервних інновацій: товарної диверсифікації та новітніх технологій. Гнучке управління асортиментом і креативний збут подовжують життєвий цикл традиційних продуктів та гарантують ринкове лідерство.

Список використаних джерел

1. Сенишин О. С., Кривешико О. В. *Маркетинг : навч. посіб.* Львів : Львів. національний університет ім. І. Франка, 2020. 347 с. URL: <https://surl.li/sqhbtk>
2. *Маркетингова товарна політика : практикум / уклад. : А. В. Шевченко, О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко.* Київ : НАУ, 2022. 68 с.

Шкеда О. О.,

доктор філософії з менеджменту,

старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу,

Кречик І. В.,

здобувачка вищої освіти,

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ДИХОТОМІЯ ГРИНВОШИНГУ ТА ГРИНХАШИНГУ В СИСТЕМІ КОНТЕНТ- МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку диджитал-економіки та маркетингових комунікацій сталий розвиток і соціальна відповідальність бізнесу отримали чільне значення. У цьому контексті особливо актуальним є явище гринвошингу – практика створення у споживачів перебільшено позитивного уявлення про екологічність компанії або її продукції, яке не відповідає реальним діям підприємства [1-2]. Актуальність проблеми зумовлена активним використанням екологічних меседжів у рекламі, брендингу та корпоративних комунікаціях, які не підкріплюються реальними екологічними практиками. У результаті маркетингові комунікації трансформуються з інструменту інформування у засіб формування бажаного іміджу бренду, що може бути відірваним від реальності. З позицій теорії сигналів гринвошинг проявляється через викривлений «екологічний контент», що формує інформаційну асиметрію між компанією та

споживачами. Це ускладнює об'єктивну оцінку екологічності брендів і створює умови для поширення недоброчесних маркетингових практик.

Важливим є факт, що навіть підозра у гринвошингу суттєво впливає на сприйняття бренду. Споживачі починають реагувати емоційно-негативно, знижується рівень довіри до екологічних заяв загалом, що поступово формує скептичне ставлення навіть до доброчесних компаній.

Поширення гринвошингу призводить до зниження довіри до «зеленого» маркетингу та явища інформаційної втоми, коли екологічні повідомлення сприймаються як шум. Унаслідок цього зменшується їхня переконливість та ефективність. Крім того, споживачі часто не перевіряють достовірність екологічних заяв, що підвищує їхню вразливість до маніпуляцій. У короткостроковій перспективі це може підвищувати ефективність комунікацій, однак у довгостроковій – створює значні репутаційні ризики. Гринвошинг також негативно впливає на маркетингові показники: знижується сприймана екологічна цінність продукту, зростає відчуття ризику при покупці та зменшується довіра до бренду, що знижує наміри споживачів здійснювати повторну покупку.

Окремо слід зазначити проблему гринхашингу, коли компанії недооцінюють або приховують власні екологічні досягнення [3]. Це підкреслює складність і багатовимірність проблематики. Комунікаційні принципи контент-маркетингу, імплементація яких дозволить запобігти гринвошингу і гринхашингу, наведені в Таблиці 1.

У підсумку гринвошинг і гринхашинг трансформують маркетингові комунікації, створюючи ризики втрати довіри та погіршення репутації. Хоча гринвошинг може забезпечувати короткострокові вигоди, у довгостроковій перспективі призводить до зниження лояльності споживачів і конкурентоспроможності компаній.

Таблиця 1.

Принципи запобігання гринвошингу і гринхашингу

Принцип	Запобігання ризику гринвошингу	Запобігання ризику гринхашингу
Доказовість	Сертифіковані дані (ISO, FSC, EcoLabel).	ESG-звіти.
Специфічність	Видалення розмитих лексем: «дружній до природи», «зелений», «натуральний».	Чітке артикулювання своєї позицію.
Пропорційність	Комунікація щодо виробничого процесу, а не його елементів.	Контент щодо масштабів трансформації.
Прозорість	Шлях до Zero Waste.	Доступні диджитал-ресурси.
Актуальність	Законність не дорівнює досягненням.	Контент про інновації в реальному часі.
Візуальна чесність	Відповідність візуальних компонентів контенту продукції.	Візуалізація прогресу.

Таким чином, одним з ключових завдань сучасного маркетингу сталого розвитку є забезпечення прозорості, достовірності та відповідності екологічних комунікацій реальним діям компаній, що є основою формування стабільної довіри споживачів і стійких конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Koch T., Denner N. *What is greenwashing- a scoping review of greenwashing definitions and development of the need-for- balance model. Journal of Sustainable Business.* 2025. Т. 10, № 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00124-3>).
2. Hilton J. *Greenhush and greenwash: a signalling game analysis of strategic environmental disclosure. Environment and Development Economics.* 2025. С. 1–22.
3. Sakchuenyos P., Haji A. A. *The Effect of Greenhushing and ESG Disclosure Assurance on Investors' Judgements. Accounting & Finance.* 2025. URL: <https://doi.org/10.1111/acfi.70157>.

Шалікадзе С.В.,
здобувач вищої освіти,
Гіржева О.М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

В умовах теперішнього динамічного розвитку економіки, беручи до уваги всю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, всього що відбувається як усередині країни так і за її межами, підприємства вимушені звертати підвищену увагу на основні елементи, на що формують економічну безпеку. Одним із базових елементів формування економічної безпеки підприємства, забезпечення його стабільності на ринку є управління ризиками.

Управління ризиками – це процес прийняття управлінських рішень розробка та реалізація дій, які приведуть до досягнення підприємством допустимого рівня ризику. Мета цього процесу полягає у виявленні ризику та прогнозуванні його можливих наслідків, а також у забезпеченні безперебійного процесу ведення бізнесу, досягненні стабільних фінансових результатів діяльності та створенні умов для подальшого розвитку підприємства.

Управління ризиками на підприємстві є одним із пріоритетних напрямків його конкурентоспроможного існування та динамічного розвитку.

Сучасному підприємству важливо мати управлінців, які розуміють сутність ризику, вміють складати плани управління ризиками, щоб уникнути стагнації, зниження конкурентоспроможності або навіть банкрутства.

Система управління ризиками надає можливість своєчасно приймати ефективні управлінські рішення за допомогою методів та інструментів антикризових заходів для реалізації стратегії розвитку підприємства [1]. Система управління ризиками на підприємстві це насамперед структурована сукупність методів, способів, процедур та нормативів, що лежать в основі корпоративної культури та етики підприємства, що приймаються управлінцями всіх рівнів, які переслідують досягнення цілей, визначених місією підприємства.

Для ефективної системи управління ризиками насамперед характерні комплексний підхід, за умов якого керівним складом приймаються об'єктивні та своєчасні рішення, засновані на єдиній методології та принципах, які враховують у собі всі потенційні ризики та з можливі наслідки цих ризиків.

Як показують теоретичні та практичні дослідження, на сьогоднішній день систему управління ризиками на підприємстві можна побудувати на основі збалансованої системи показників. Ця система дозволить управлінському апарату приймати важливі для успішного існування підприємства рішення, ґрунтуючись на методології стратегічного і оперативного характеру.

Система збалансованих показників характеризується перед усім прозорістю, ефективним ризик менеджментом під час прийняття рішень, розробці ризикового мислення управлінського складу підприємства. Систематичне вивчення та аналіз потенційних ризиків, проведені на основі збалансованих показників, дозволяють проводити якісний аналіз тих заходів, які сприяють ефективному зниженню ризиків.

Основу для системи показників становлять місія, цілі та завдання підприємства, розроблені на етапі прийняття статуту підприємства, стратегічні завдання, ефективні напрямки розвитку корпоративної культури, якісна розробка управлінської політики підприємства, якісна оцінка фінансового стану, організація виробництва, кадрова політика та стратегії якісного управління персоналом.

Для побудови ефективної системи управління ризиками на підприємстві варто звернути особливу увагу на розробці стратегій управління бізнесом. Серед основних напрямків доцільно виділити такі найважливіші для розвитку підприємства аспекти: контрагенти, клієнти, фінанси, внутрішні процеси розвитку бізнесу на підприємстві, стратегія розвитку підприємства, навчання персоналу. Що виділити на перше місце в пріоритеті? Напевно, що нічого. Бо тільки у розумному сполученні всіх складових разом, можна досягати стабільного успіху.

При розробці ефективної стратегії управління ризиками особливо важливо розуміти, що комплексний підхід при плануванні заходів, спрямованих на запобігання кризам, є індивідуальним і особливо важливо насамперед відштовхуватися від напряму діяльності підприємства та цілей, які воно переслідує. Таким чином, ретельна розробка процесів управління ризиками на підприємстві не тільки дозволить підприємству успішно подолати потенційний ризик, але також і посприє його сталому розвитку.

Список використаних джерел:

1. Бутенко В., Байдацький М. *Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка та суспільство*, 2023. - №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>

Юхновська Ю.О.,
доктор економічних наук, професор,
КЗВО «Хортицька національна навчально-
реабілітаційна академія» ЗОР

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Методологія стратегічного планування спортивних організацій виступає ключовою складовою сучасної системи управління у сфері фізичної культури і спорту, оскільки забезпечує визначення пріоритетних довгострокових напрямів розвитку, раціональне використання ресурсного потенціалу та підвищення рівня конкурентоспроможності організацій. У контексті зростання ролі спорту як соціально-економічного явища та посилення конкуренції на ринку спортивних послуг, стратегічне планування виступає ключовим інструментом досягнення стійкого розвитку спортивних організацій.

Під методологією стратегічного планування спортивних організацій слід розуміти сукупність принципів, методів, інструментів і послідовних етапів, що забезпечують процес формування місії, визначення стратегічних цілей та розроблення ефективних шляхів їх досягнення з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливістю цієї методології є інтеграція загальних підходів стратегічного менеджменту з урахуванням специфіки функціонування спортивної сфери [1].

Методологічну основу стратегічного планування формують такі принципи, як цілеспрямованість, системність, комплексність, адаптивність та реалістичність [2]. Цілеспрямованість передбачає орієнтацію на досягнення довгострокових результатів діяльності. Системність забезпечує узгодженість

усіх елементів організації та їх взаємодію. Комплексність полягає у врахуванні всіх напрямів діяльності спортивної організації, включаючи спортивну, фінансову, маркетингову та соціальну складові. Адаптивність визначає здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища, а реалістичність – відповідність стратегічних цілей наявним ресурсам.

Процес стратегічного планування у спортивних організаціях реалізується через послідовність взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є стратегічний аналіз, який включає дослідження зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів) та внутрішнього потенціалу організації (кадрових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів). На цьому етапі широко застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища [3].

Наступним етапом є формування місії та стратегічного бачення організації, що визначають її призначення, основні цінності та перспективи розвитку. На основі сформованої місії встановлюються стратегічні цілі, які можуть бути довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими і повинні відповідати критеріям конкретності, вимірюваності, досяжності, релевантності та обмеженості у часі.

Подальшим кроком є розроблення стратегії, яка передбачає вибір оптимального напрямку розвитку організації, визначення конкурентних переваг та формування комплексу заходів щодо їх реалізації. Залежно від умов функціонування можуть застосовуватися стратегії зростання, стабілізації або скорочення.

Важливим елементом методології є планування ресурсного забезпечення, що включає визначення обсягів та джерел фінансування, розвиток матеріально-технічної бази, а також формування кадрового потенціалу. Ефективність реалізації стратегії значною мірою залежить від якості управління цими ресурсами.

Реалізація стратегії здійснюється через розроблення конкретних програм і проєктів, спрямованих на досягнення поставлених цілей. На цьому етапі важливу роль відіграє організаційне забезпечення, координація діяльності структурних підрозділів та мотивація персоналу.

Завершальним етапом є контроль та оцінка результатів реалізації стратегії, що передбачає моніторинг ключових показників ефективності, аналіз досягнутих результатів та внесення необхідних коректив у стратегічні плани. Для цього можуть використовуватися сучасні інструменти, зокрема система збалансованих показників (Balanced Scorecard), що дозволяє комплексно оцінити діяльність організації.

Слід зазначити, що методологія стратегічного планування у спортивних організаціях має ряд специфічних особливостей. Зокрема, вона враховує поєднання соціальних і комерційних цілей, значну залежність від державного фінансування, вплив спортивних результатів на імідж організації, а також високу роль людського фактору, пов'язаного з діяльністю спортсменів і тренерського складу.

Таким чином, методологія стратегічного планування є комплексною системою, яка забезпечує ефективне управління розвитком спортивних організацій, сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Її впровадження дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та стійкий розвиток організацій у сфері спорту.

Список використаних джерел:

1. Міністерство молоді та спорту України. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту в Україні на період до 2028 року. К., 2020.
2. Балабанова Ірина. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
3. Шериньов Зіновій. Стратегічне управління організацією. К.: КНЕУ, 2008. 384 с.

Яцкевич І.В.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури

АНТИХРУПКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, нелінійності та системних ризиків. Глобальні кризи, геополітичні конфлікти, енергетична нестабільність, цифрові зсуви та швидка зміна споживчих моделей формують нові виклики для стратегічного управління. Організації дедалі частіше стикаються з подіями, які неможливо точно спрогнозувати або формалізувати в межах класичних моделей планування.

Традиційна стратегія орієнтується на довгострокове прогнозування, оптимізацію ресурсів та мінімізацію ризиків. Такий підхід передбачає побудову детальних планів розвитку, стабільність бізнес-моделі та раціональний розподіл ресурсів із метою досягнення максимального економічного ефекту. Однак в умовах турбулентності, що характеризуються високою волатильністю ринків,

технологічними зсувами, геополітичними ризиками та нелінійними змінами зовнішнього середовища, надмірна оптимізація може парадоксально підвищувати вразливість організації. Зменшення резервів, концентрація на вузькій спеціалізації, жорстка регламентація процесів і залежність від одного джерела доходу або постачання формують «крихку» систему, яка демонструє високу ефективність у стабільних умовах, але різко втрачає стійкість під впливом шоків.

Саме це сприяє зростанню інтересу до концепції антихрупкості, запропонованої Nassim Nicholas Taleb, яка пропонує принципово іншу управлінську логіку. На відміну від підходів, що орієнтуються на уникнення невизначеності, антихрупкість передбачає використання нестабільності як джерела еволюційного розвитку. У цій парадигмі невизначеність розглядається не лише як ризик, але й як простір для виявлення нових можливостей, тестування інноваційних рішень та перегляду стратегічних пріоритетів.

Антихрупкість означає наявність позитивної асиметрії, коли потенційні вигоди від нестабільності перевищують можливі втрати. Йдеться про створення такої структури управління, за якої негативні наслідки обмежуються локальними або контрольованими втратами, тоді як позитивні ефекти можуть мати масштабний характер. У стратегічному контексті це реалізується через диверсифікацію портфеля діяльності, формування стратегічних опціонів, підтримку експериментальної культури та розвиток адаптивних механізмів прийняття рішень.

Таким чином, антихрупка організація не прагне повністю усунути ризик, а формує систему, здатну навчатися на нестабільності та перетворювати її на фактор зростання. У стратегічному управлінні це означає перехід від парадигми «захисту та збереження» до парадигми «адаптації та розвитку», що особливо актуально в умовах сучасної економічної та соціальної трансформації.

Концепція антихрупкості передбачає розподіл систем на три типи:

1. Крихкі – руйнуються під впливом стресу.
2. Стійкі – зберігають функціональність.
3. Антихрупкі – покращують свої характеристики під впливом нестабільності.

Антихрупкий менеджмент у стратегічному управлінні передбачає здатність організації не лише витримувати кризи, а й посилювати свої позиції під впливом нестабільності. Він трансформує традиційну логіку стратегічного планування, замінюючи жорсткі довгострокові прогнози системою гнучких сценаріїв та стратегічних опціонів. У центрі підходу перебуває позитивна асиметрія, за якої потенційні вигоди від волатильності перевищують можливі втрати. Антихрупка стратегія базується на диверсифікації, децентралізації управління та розвитку

культури експериментування. Таким чином, антихрупкий менеджмент формує конкурентні переваги організації в умовах турбулентного та нелінійного середовища.

Інтеграція антихрупкого менеджменту змінює ключові елементи стратегічної системи:

1. Стратегічне планування. Класичне стратегічне планування передбачає формування детального довгострокового плану розвитку. Антихрупкий підхід замінює його на сценарне планування та систему стратегічних альтернатив. Організація готується не до одного прогнозованого майбутнього, а до множини можливих сценаріїв.

2. Управління ризиками. Традиційний ризик-менеджмент спрямований на мінімізацію загроз. Антихрупкий менеджмент доповнює його пошуком можливостей, що виникають у кризових умовах. Ризик розглядається не лише як негативний фактор, а як потенційне джерело стратегічного зростання.

3. Розподіл ресурсів. Антихрупкість передбачає диверсифікацію, наявність резервів та створення фінансової гнучкості. Надлишковість ресурсів, яка у традиційній логіці вважається неефективною, в умовах невизначеності виступає фактором стабільності та розвитку.

4. Організаційна структура. Децентралізація управління, автономія підрозділів та гнучкість комунікаційних зв'язків підвищують адаптивність організації.

Антихрупкий менеджмент є логічною еволюцією стратегічного управління в умовах нестабільного середовища. Він трансформує традиційні підходи до планування, управління ризиками та розподілу ресурсів, орієнтуючи організацію не лише на виживання, а на розвиток через кризу. Інтеграція принципів антихрупкості забезпечує формування адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної системи управління.

У сучасних умовах саме здатність організації перетворювати невизначеність на стратегічну перевагу стає ключовим чинником її довгострокової ефективності.

СЕКЦІЯ 3.

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В ЕКОСИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.

*Андрієвська Е.Г.,
здобувач вищої освіти,
Шлапак А.В.,
доктор економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРУКТУРНИЙ ЕЛЕМЕНТ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна зумовила глибоку трансформацію національної та локальних економік України, спричинивши руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та суттєве скорочення економічної активності у низці територіальних громад. Відповідно до третьої швидкої оцінки завданих збитків та потреб на відновлення (RDNA3), підготовленої Світовим банком спільно з Урядом України та Європейською комісією, станом на 2024 рік обсяг потреб у відбудові перевищує 486 млрд дол. США [1]. За оцінками аналітичних центрів, прямі втрати бізнесу вимірюються сотнями мільярдів доларів [2]. Разом із тим криза стала каталізатором структурної перебудови підприємницьких моделей, що дозволяє розглядати інноваційне підприємництво як один із ключових інструментів забезпечення стійкості муніципальної економіки в умовах воєнних та глобальних загроз. Малі та середні підприємства формують понад 60 % зайнятості населення та до 40 % валової доданої вартості України [3], що визначає їх системоутворювальне значення для територіальних громад.

Інноваційне підприємництво доцільно трактувати не лише як створення високотехнологічних стартапів, а як системну трансформацію способів організації бізнесу, що передбачає впровадження технологічних, організаційних, управлінських і маркетингових інновацій, спрямованих на створення нової доданої вартості та мінімізацію ризиків [4]. В умовах війни інноваційність набуває прикладного виміру і проявляється через цифровізацію процесів управління, автоматизацію виробництва в умовах дефіциту трудових ресурсів, інтеграцію підприємств у міжнародні електронні платформи, впровадження CRM- та ERP-систем, використання хмарних технологій та дистанційних форм

зайнятості. Поширеним стало встановлення енергетично автономних рішень, зокрема генераторів та сонячних систем, що знижує залежність від критичної інфраструктури та підвищує безперервність виробництва.

Організаційні інновації включають релокацію підприємств у безпечніші регіони, що дало змогу зберегти економічну активність понад 800 компаній [5], формування локальних виробничих кооперацій, створення індустріальних парків та виробничих кластерів. Такі рішення дозволяють громадам компенсувати втрати економічного потенціалу та створювати нові центри зростання. Паралельно відбувається диверсифікація постачальників і перебудова логістичних маршрутів, що зменшує вразливість до геополітичних ризиків.

Важливу роль відіграють управлінські інновації, зокрема впровадження Agile-підходів із короткими горизонтами планування, сценарного аналізу ризиків, децентралізованих систем прийняття рішень, а також управління на основі даних (data-driven management), що базується на цифровій аналітиці та швидкому коригуванні стратегій [6]. Такі моделі управління дозволяють підприємствам підвищити гнучкість, скоротити операційні витрати та зберегти конкурентоспроможність у нестабільному середовищі.

Суттєвих змін зазнала і маркетингова складова діяльності підприємств. Частка експорту до країн Європейського Союзу перевищила 60 % у структурі українського експорту [7], що свідчить про переорієнтацію на нові зовнішні ринки. Формування нових ринків у цьому контексті означає не лише географічну зміну напрямів збуту, а й освоєння нових товарних ніш, пов'язаних із післявоєнною відбудовою, енергомодернізацією, виробництвом будівельних матеріалів, розвитком оборонних технологій, креативних індустрій та ІТ-сектору. Маркетингові інновації включають цифрові канали комунікації, розвиток електронної комерції, брендинг української продукції та інтеграцію у глобальні платформи продажів.

У межах авторської моделі забезпечення стійкості муніципальної економіки інноваційне підприємництво розглядається як механізм відновлення податкової бази громади, збереження зайнятості та формування нових точок економічного зростання. Воно сприяє диверсифікації структури доходів місцевих бюджетів, зменшенню залежності від окремих галузей та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Концепція підприємницької екосистеми передбачає узгоджену взаємодію бізнесу, органів місцевого самоврядування, університетів, фінансових установ і громадянського суспільства [8]. На практичному рівні це реалізується через муніципальні програми підтримки релокованих підприємств, податкові стимули для інноваційних компаній, грантові інструменти для малого бізнесу, створення індустріальних парків та бізнес-інкубаторів.

Таким чином, інноваційне підприємництво в умовах війни виконує адаптаційну, стабілізаційну та трансформаційну функції, забезпечуючи не лише економічне виживання територіальних громад, а й структурну модернізацію їх господарських систем. У запропонованій моделі муніципальної стійкості воно виступає ключовим елементом економічної підсистеми, що формує основу для переходу від відновлювальної до трансформаційної траєкторії розвитку територій в умовах глобальних загроз.

Список використаних джерел:

1. Світовий банк. Третя швидка оцінка завданих збитків та потреб на відновлення України (RDNA3). 2024.
2. Київська школа економіки. Оцінка прямих збитків економіки України внаслідок війни. 2023–2024.
3. Організація економічного співробітництва та розвитку. Огляд малого та середнього підприємництва. 2023.
4. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ: Основи, 2011.
5. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо релокації підприємств. 2023.
6. McKinsey & Company. Резильєнтність бізнесу в умовах кризи. 2022.
7. Європейська комісія. Статистика торгівлі між Україною та Європейським Союзом. 2024.
8. Стам Е., ван де Вен А. Підприємницькі екосистеми: структура та взаємодія елементів. 2021.

Андрющенко К. А.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ, ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КРАЇН

За останні десятиліття у зв'язку з економічним зростанням добробуту у розвинених країнах все більшою мірою забезпечувалося за рахунок розвитку «економіки знань». Історично основними чинниками зростання індустріальної економіки виступала праця, капітал та технічний прогрес. Головною, визначальною рушійною силою соціально-економічного розвитку більшості країн світу на сучасному етапі, стало застосування наукових знань [1, с.8].

Відповідний тип економічного зростання отримав назву інноваційного, оскільки основним механізмом впливу наукового знання на економіку стають

інновації, в яких знання набуває матеріального втілення. Це стало можливим завдяки тому, що, з одного боку, виробництво нових знань перетворилося на найважливішу складову частину сучасної системи суспільного виробництва, а, з іншого боку, саме суспільне виробництво здійснюється на основі широкого застосування наукових знань, втілених у технології виробництва, розподілу, обігу товарів та послуг.

В останні роки реалізація національних інтересів у глобальній економіці, проблеми економічного зростання та конкурентоспроможності стають пріоритетними в економічній політиці багатьох країн.

Інноваційна діяльність розглядається аналітиками як основа забезпечення сталого економічного зростання. Це пов'язано не лише з новими конкурентними можливостями, що з'явилися завдяки освоєнню науково-технічних досягнень у другій половині XX століття та першому десятилітті нового XXI століття, але й із суттєвими обмеженнями щодо багатьох видів природних та інших економічних ресурсів, з якими людство зіткнулося чи зіткнеться у найближчому майбутньому. Чим більш високому щаблі конкурентних переваг знаходиться країна, тим більше вона отримує можливостей для забезпечення населення якісними умовами життя, тим менше вона залежить від коливань кон'юнктури світових ринків.

Під економічної конкурентоспроможністю прийнято розуміти здатність держави у умовах вільної конкуренції виробляти товари та, які відповідають вимогам світового ринку, реалізація яких збільшує добробут країни та її громадян. Конкуренція – невід'ємна якість ринкової економіки, одна з основних складових ринкових відносин. Економічна теорія як головна відмінність ринкової економіки виділяє розвиненість ринкових відносин між суб'єктами господарювання, а основною ознакою ринкової економіки вважається свобода вибору і форм здійснення ними господарської діяльності. Ринкові відносини є економічні відносини, що складаються між виробниками, продавцями, покупцями, споживачами товарів та послуг, органами державного та місцевої влади в умовах економічної незалежності господарюючих суб'єктів, ринкового ціноутворення, конкуренції [2, с.252]. Однією з основних ознак ринкових відносин є вільне ціноутворення, за умов якого ціна товару чи пропорції обміну товарів визначаються з урахуванням торгу. У ринковій економіці ціновий механізм та система конкуренції викликають суперництво між виробниками у боротьбі за покупця, споживача. Ринок підриває диктат виробника, сприяючи диктату з боку споживача. У умовах виробники товарів можуть досягти успіху у конкурентної боротьби лише завдяки виходу ринку з якісно новими товарами з новими споживчими властивостями або внаслідок зниження ціни свої товари, що

у результаті зменшення витрат виробництва з допомогою вдосконалення технології, тобто з допомогою створення інноваційних переваг.

Суб'єкти господарювання, що відстають у технологічному прогресі, випускають застарілу продукцію або застосовують застарілу технологію, втрачають свої позиції на ринку. Згодом вони або руйнуються, або змушені переходити до впровадження інновацій. Це стосується не тільки окремих підприємців, але й цілих галузей і країн, практично всім різноманітним видам діяльності.

До кінця XX ст. домінуючою у розвитку країн-лідерів світової економіки стала конкуренція на основі інноваційних переваг. Позиції країни у технологічному суперництві нині залежить від рівня досконалості її наукових досліджень та розробок, ступеня розвитку прогресивних технологій, що базуються на останніх досягненнях науки, швидкості та масштабів перетворення знання та ринкової продукції, тобто. ступенем ефективності взаємодії освіти, науки, промисловості та бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Семчук Ж., Соколов О., Шав'як О., Скрипник С., Ронів С., Лагута В., Когут В. Економіка знань як фактор конкурентоспроможності національної економіки. *Академічні візії*. Випуск 31.2024.1-9.
2. Vedernikov M. Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. *TEM Journal*. 2020. 1(9). 249–260.

Андрющенко А. Д.,
здобувачка вищої освіти,
Рєпіна І.М.,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОСИСТЕМ У ФАРМАЦЕВТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Локалізація в одному регіоні виробничих, науково-освітніх, фінансових, управлінських, інфраструктурних центрів дозволяє використовувати політику розвитку екосистем у фармацевтичному бізнесі, що добре зарекомендувала себе за кордоном у фармацевтичній галузі.

Розвиток екосистем у фармацевтичному бізнесі – це група географічно локалізованих взаємодій пов'язаних інноваційних фірм-розробників ліків,

виробничих компаній; постачання обладнання, комплектуючих, спеціалізованих послуг; об'єктів інфраструктури: науково-дослідних інститутів, вузів, технопарків, бізнес-інкубаторів та інших організацій, що доповнюють один одного та підсилюють конкурентні переваги окремих компаній. Відмінним ознакою ефективно діючих екосистем у фармацевтичному бізнесі є вихід інноваційної продукції [1, с.143].

В рамках першого елемента, покращення рамкових умов, на рис. 1. ви ділено п'ять напрямків, реалізація яких знизить рівень адміністративних та інших бар'єрів у розвиток галузі та екосистем у фармацевтичному бізнесі, де є спільна мета першого елемента, а саме: (1) питання інтелектуальної власності; (2) питання реєстрації, сертифікації та контролю якості біоінноваційної продукції у фармацевтичній галузі; (3) питання зовнішньоторговельного регулювання; (4) умови конкуренції; (5) питання державних закупівель.

Другий елемент стратегії розвитку фармацевтичних екосистем може полягати в комплексному покращенні ключових факторів успіху для розвитку фармацевтичного бізнесу в шляхом створення: національних грантів, фондів, програм посівного фінансування розробок; інкубаторів, технопарків та ін; центрів компетенції/передового досвіду в галузі біотехнологічних НДДКР; двосторонніх міжнародних фондів на фінансування біотехнологічних НДДКР. Мету другого елемента стратегії можна визначити як створення потенціалу для розвитку екосистем у фармацевтичному бізнесі України.

Третій елемент стратегії розвитку фармацевтичних екосистем – запуск екосистемних ініціатив – полягає в тому, щоб стимулювати та підтримувати проекти з розробки та реалізації бізнес-планів розвитку окремих потенційних фармацевтичних підприємств України.

З урахуванням аналізу міжнародного досвіду та кращої практики можна виділити три варіанти ініціювання екосистемних ініціатив: (1) провести конкурс між декількома регіонами на розробку бізнес-планів та програм прискорення розвитку фармацевтичних екосистем; (2) ініціювати та підтримати розробку бізнес-планів розвитку для кількох пілотних екосистем; та (3) сконцентрувати зусилля на розробці та реалізації бізнес-плану для однієї пілотної потенційної екосистеми.

Таким чином, реалізація запропонованої інноваційно-інвестиційної концепції дозволить створити в Україні високотехнологічну фармацевтичну галузь, яка стане запорукою національної безпеки [2, с.71]. Однак ця інноваційна концепція розвитку української фармацевтичної галузі не може бути реалізована без інноваційної активності самих підприємств.



Рис.1. Елементи стратегії розвитку екосистем у фармацевтичному бізнесі

Список використаних джерел:

1.Алексіївський Є. О., Волошин К. М., Рогуля О. Ю. Розробка та реалізація інноваційної стратегії фармацевтичного підприємства. *Marketing of innovations. Innovations in marketing: Materials of the International Scientific Internet Conference, December, 2024. Bielsko-Biala : WSEH, 2024. P. 141–144.*

2.Мазур О. Омніканальні комунікації у фармацевтичній галузі: трансформація взаємодій з пацієнтами та медичними працівниками. *Економічний простір. 2025. № 197. С. 68–73. DOI: 10.30838/EP.197.68-73.*

Asyuchenko Valeriia,
higher education student,

Zhuk Olena,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics, Ukraine*

ADAPTIVE SUPPLY CHAIN RESILIENCE IN UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER CRISIS CONDITIONS

The full-scale Russian military invasion of Ukraine on February 24, 2022 inflicted unprecedented damage on the national economy and exposed critical vulnerabilities in corporate supply chains. According to the World Bank Ukraine's GDP (2023)

contracted by 29.1% in 2022 - one of the most severe economic contractions in modern European history, wiping out years of growth and destabilizing the financial foundations of both the public sector and private enterprise. In such circumstances, the issue of maintaining continuity of business operations became a key priority for Ukrainian enterprises, requiring rapid managerial responses and structural adjustments.

The scale of disruption becomes clearer when examining pre-war supply chain structures. Ukrainian agribusinesses were deeply integrated into global commodity markets, with the majority of grain exports transported through Black Sea ports. As noted by the Food and Agriculture Organization (2023), the blockade of these routes in 2022 significantly reduced export volumes and disrupted established logistics patterns. This resulted not only in logistical bottlenecks but also in higher costs and greater uncertainty in international trade operations. Under such conditions, previously reliable logistics systems based on fixed routes and predictable delivery times became difficult to maintain. This situation highlighted structural weaknesses in pre-crisis supply chain models, particularly their strong dependence on limited transport corridors and stable external conditions.

The management adaptations that ensued were considerable. Operationally, firms shifted from single-source procurement to diversified supplier bases, and agricultural exporters created overland corridors through Poland, Romania, and Moldova. This was supported by the EU Solidarity Lanes initiative (2024), which facilitated the transport of approximately 50 million tonnes of Ukrainian goods by early 2024. Strategically, managers abandoned lean just-in-time models in favor of buffer stock approaches, accepting higher inventory costs as a trade-off for continuity. The digital aspect of this adaptation is particularly noteworthy. Vysochyn and Zhuk (2025) argue that digitalization played a crucial role in enhancing Ukraine's economic resilience during martial law, allowing for efficient resource management and modernization of key sectors. Their research emphasizes the managerial dimension: the digitalization of logistics processes, automation of procurement, and use of cloud-based coordination platforms were strategic decisions that enabled firms to maintain supply chain visibility and operational flexibility amid physical disruptions. For instance, Ukrainian companies like Nova Poshta managed to sustain logistics operations through automated sorting systems, demonstrating how prior investments in digital operational management provided significant competitive and operational advantages.

The Ukrainian case demonstrates that supply chain resilience is closely linked to the ability of firms to adapt their management practices under conditions of uncertainty. Rather than being limited to reactive measures, such adaptation can be interpreted as a set of managerial capabilities related to flexibility, diversification, and the use of digital tools. In this regard, the combination of firm-level decisions and institutional support mechanisms, such as EU logistical initiatives and broader digital

development strategies, plays an important role in sustaining economic activity during crisis conditions. This suggests that resilience should be considered an integral component of supply chain design, particularly in environments exposed to high levels of external risk.

References:

1. World Bank. (2023). *Ukraine Economic Update: Continuing to Perform in the Face of Uncertainty*. Washington, D.C.: The World Bank Group. – Access mode: <https://surl.lu/rs1bpb>
2. FAO. (2023). *The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. – Access mode: <https://surl.li/ioprsb>
3. Vysocyn I., Zhuk O. *Ukraine's integration into the digital global space / Foreign trade: economics, finance, law*. 2025. № 1 (138). Access mode: <https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/2236>
4. European Commission. (2024). *EU Solidarity Lanes: Progress Report*. Directorate-General for Mobility and Transport. – Access mode: <https://surl.li/cuwxat>

Бажал Ю.М.,

доктор економічних наук, професор кафедри економічної теорії,

Коваль С.Б.,

здобувач вищої освіти,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

Роль державної інноваційної політики в умовах економічної кризи, як в теорії, так і на практиці, розуміється неоднозначно. З одного боку, це є результат різних концептуальних підходів щодо змісту державної політики під час економічних криз в популярних економічних теоріях; з іншого боку – ця ситуація для практичного менеджменту на всіх рівнях управління є складним викликом через комплексність та непередбачуваність обставин і наслідків кризових явищ. Так, неокласична теорія у принципі не вітає державне втручання в економіку під час рецесійної фази економічного циклу, вважаючи, що ортодоксальні ринкові механізми краще забезпечать умови для подолання наслідків кризових явищ [1]. Нео-шумпетерівська теорія економічних криз, навпаки, вважає, що під час криз держава повинна проводити активну інноваційну політику [2]. Наші дослідження підтверджують слушність сучасних нео-шумпетерівських підходів щодо критичної необхідності проведення державної інноваційної політики в

умовах теперішніх економічних криз. Це актуалізує попит управлінської практики на розробку відповідних ефективних інструментів державної політики, але вибір таких інструментів для реального застосування прямо залежить від доведеної їхньої ефективності, яку вимірюють спеціальними алгоритмами оцінки, з'ясовуючи наскільки запроваджені заходи державної інноваційної політики досягають поставлених цілей і сприяють пом'якшенню наслідків економічних криз.

Для визначення економічної ефективності державної інноваційної політики важливим є поєднання теоретичних і прикладних аспектів такого оцінювання: існуючі теоретичні напрацювання повинні бути інтегровані з практичними інструментами, придатними для застосування в умовах конкретних криз. В існуючій науковій літературі не напрацьовані загальноприйняті підходи щодо реалізації такого підходу. Наявні публікації з результатами проведених досліджень з цієї тематики переважно зосереджувалися або на позаконтекстному оцінюванні впливу інноваційної політики, або на аналізі інноваційних процесів під час криз без прямої оцінки ефективності відповідної державної політики з урахування особливостей економічних криз [3]. Представники концепції місії-орієнтованих інновацій [4] зазначають, що великі суспільні кризи можуть мобілізувати державу, бізнес і науку на масштабні інноваційні проєкти за короткі терміни, Шарма, Краус та інші [5], проаналізувавши більше двох сотень праць щодо інновацій під час пандемії COVID-19, дійшли висновку, що в умовах кризи надзвичайно важливими виявилась співпраця між урядом, науковими установами та приватним сектором, а також ефективна комунікація та політика відкритих інновацій. Також вони відзначили важливість міжнародного співробітництва в подоланні цієї кризи.

Ефективна інноваційна політика неможлива без якісних методів контролю та оцінки. У кризових процесах, які можуть бути як фазою економічного циклу, так і проявами зовнішніх позациклічних факторів, таких як технологічні зрушення або війни, епідемії тощо, інструменти політики можуть сприяти інноваціям, визначати наскільки вони економічно та соціально виправдані, виокремлюючи короткострокові і довгострокові перспективи. Європейські та міжнародні організації формують слушні рекомендації, підкреслюючи, що жодна методологія оцінювання не може охопити всі аспекти інноваційної політики, однак варто формувати підходи, які б створювали комплексну оцінку для отримання найбільшої об'єктивності.

Проведений аналіз дозволив виділити дві головні категорії традиційних методів аналізу політик: за критеріями результативності (досягнення поставлених цілей, наприклад, зростання кількості інноваційних продуктів, патентів чи підвищення витрат бізнесу на НДДКР), та за критеріями

ефективності (співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів). Окрім цих двох ключових критеріїв експерти відзначають також інші (вплив, стійкість, гнучкість) [6], [7] та інші. Вони, однак, можуть бути або похідними від двох ключових критеріїв, або не відігравати важливої ролі для оцінки певних політик, а тому характеризується як опціональні. Варто звернути увагу, що інноваційна політика, а тим паче в період кризової фази економічного циклу, може потребувати більш специфічних критеріїв.

Проведене дослідження дозволило інтегрувати різні критерії та методи оцінки ефективності інноваційної політики в умовах економічної кризи для використання в аналізі ефективності такої політики. Системне узагальнення сучасних наукових підходів і практичного досвіду дозволило виявити низку важливих результатів. В цій роботі узагальнено та систематизовано наявні методологічні підходи до визначення економічної ефективності інноваційної політики. Встановлено, що традиційні кількісні показники самі по собі не відображають повною мірою результативність такої політики у кризових обставинах. Тому були запропоновані рекомендації щодо удосконалення процедур оцінюванні антикризової політики. Обґрунтовано необхідність враховувати при такому оцінюванні якісні ефекти від реалізації інноваційних заходів та системні взаємозв'язки між управлінськими інструментами політики, щоб процедури оцінювання відображали їхній сукупний вплив. Підтверджено, що комплексний підхід до оцінки є найбільш придатним для кризових умов, а визначення ефективності політики має охоплювати всі складові інноваційної екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Sowell, T. (2014). *Basic Economics: A Common Sense Guide to the Economy*. 5th edition, Basic Books.
2. Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press.
3. Gross, D. P., & Sampat, B. N. (2022). *The economics of crisis innovation policy: A historical perspective*. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 112, 1–8. <https://doi.org/10.1257/pandp.20211085>
4. Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK.
5. Sharma, G. D., Kraus, S., Srivastava, M., Chopra, R., & Kallmuenzer, A. (2022). *The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review*. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100281. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100281>

6. Marques Santos, A., & Coad, A. (2023). *Suggestions for Monitoring and Evaluation of Transformative Innovation Policy*. JRC Working Papers on Territorial Modelling and Analysis No. 03/2023, European Commission, Seville, JRC132492.

7. Zúniga, P. (2024). *The impact and effectiveness of innovation policy: Evidence from middle-income countries (Working Paper)*. World Bank.

Балашова О.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,
Донбаська державна машинобудівна академія

РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ЕКОСИСТЕМИ

Екосистема інновацій та підприємництва сьогодні розглядається не просто як сукупність гравців ринку, а як складна динамічна група незалежних суб'єктів, що спільно створюють взаємопов'язані рішення з високою доданою вартістю [1]. У сучасних умовах, особливо в контексті стратегічного економічного відновлення України, побудова таких екосистем стає ключовим інструментом реалізації моделі «win-win». Вона дозволяє кожному учаснику отримувати додаткові переваги через синергію, якої неможливо досягти в умовах ізольованого функціонування. Це багатогранне середовище об'єднує індивідуальних підприємців, венчурних інвесторів, академічні установи та державні інституції, де цифрові технології виступають не просто допоміжним засобом, а фундаментальною платформою для безперервної взаємодії та обміну знаннями.

Штучний інтелект як системний трансформатор. Особливе місце в сучасній архітектурі екосистем посідає штучний інтелект (ШІ). Він трансформує традиційні ланцюги створення цінності, виступаючи одночасно джерелом нових ідей та інструментом для їх реалізації [2]. ШІ дозволяє підприємцям оцифровувати цінність, прогнозувати попит та автоматизувати складні управлінські рішення. Проте успішна інтеграція інтелектуальних систем можлива лише за умови високої якості даних та дотримання етичних стандартів, що вимагає від учасників екосистеми формування спільних протоколів безпеки. Крім того, використання ШІ дозволяє мінімізувати вплив людського фактору в умовах операційної невизначеності, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів навіть за критичного дефіциту ресурсів. Це перетворює технологічну трансформацію з інструменту оптимізації на стратегічний актив забезпечення життєздатності підприємства в умовах воєнних ризиків

Роль ключових суб'єктів: від фінансових інвестицій до системної довіри. Життєздатність будь-якого інноваційного проєкту в сучасних реаліях критично залежить від підтримки спеціалізованих учасників, проте фундаментом їхньої взаємодії виступає не лише капіталізація, а й системна довіра. У цьому контексті особливої ваги набувають інвестори, які забезпечують необхідний фінансовий ресурс для старту та масштабування діяльності. У моделі сучасної екосистеми інвестор трансформується з простого джерела грошових коштів у стратегічного партнера, що сприяє концентрації зусиль для виходу на зовнішні ринки та підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Паралельно з цим, ментори надають необхідну інтелектуальну та стратегічну підтримку, допомагаючи новаторам орієнтуватися у складних ринкових умовах та уникати критичних помилок на ранніх етапах розвитку.

Важливою детермінантою успіху такої взаємодії є принципова відмінність екосистемного підходу від традиційних вертикально інтегрованих холдингів. Якщо в межах холдингу кооперація є обов'язковою та диктується адміністративним наказом, то інноваційна екосистема за своєю природою є виключно добровільною конструкцією. Вона базується на глибокому аналізі взаємних переваг та вільній волі кожного учасника формувати спільні ціннісні пропозиції. Така модель дозволяє бізнесу не просто підпорядковуватися рішенням власника, а свідомо об'єднувати зусилля заради досягнення спільної мети, що є особливо актуальним для гнучкого реагування на виклики воєнного та поствоєнного часу.

Практичне впровадження екосистемного підходу: український досвід. Застосування нових технологій та екосистемного мислення вже демонструє вагомі успіхи в різних секторах вітчизняної економіки. Насамперед, це проявляється в агропродовольчому секторі (Agrifood), де прикладом є створення повного циклу виробництва продукції з високою доданою вартістю, зокрема так званого «макаронного циклу». Така модель передбачає інтеграцію постачальників насіння пшениці твердих сортів, фермерських господарств, спеціалізованих млинів, макаронних фабрик та дистриб'юторів. Тільки така синергія дозволяє отримати конкурентоспроможний на світовому ринку продукт, оскільки кожен учасник впевнений у наявності та якості наступної ланки споживання сировини.

Не менш важливим є розвиток промислових кластерів, які успішно функціонують, наприклад, у меблевій та машинобудівній галузях Рівненської та Житомирської областей. Технологічне оновлення в межах таких об'єднань дозволяє формувати навколо великих виробників розгалужену мережу субпідрядників, які трансформують базові матеріали у складні продукти кінцевого споживання. Крім того, сучасні екосистеми активно інтегрують у свою

структуру сферу R&D та освіти, залучаючи заклади вищої освіти або центри акселерації (зокрема foodtech-стартапи). Розміщення прямих замовлень на наукові розробки стає потужним драйвером для інноваційного оновлення цілих галузей, забезпечуючи зв'язок між теоретичними дослідженнями та реальними потребами ринку.

Виклики та стратегічні переваги в умовах цифрових трансформацій. Попри значний інноваційний потенціал, цифрова та екосистемна трансформація не є універсальною панацеєю, а навпаки – вимагає від суб'єктів господарювання готовності до специфічних ризиків. По-перше, гостро постає проблема глобальної конкуренції та імітації, оскільки цифрові інструменти дозволяють швидко копіювати успішні технологічні моделі. Яскравим прикладом цього є кейс компанії Uber, досвід якої продемонстрував, наскільки оперативно з'являються локальні та глобальні аналоги, що змушує піонерів ринку постійно інвестувати у захист своєї унікальності. По-друге, критичним викликом стає кібербезпека та захист приватних даних у межах спільних мереж. Кейс Facebook слугує наочним нагадуванням про те, що будь-яка вразливість у системі збереження інформації може призвести до масштабних репутаційних та фінансових втрат [3].

Окремої уваги заслуговує проблема державного регулювання, оскільки темпи інноваційного розвитку часто значно випереджають динаміку оновлення законодавчої бази. Кейс Airbnb чітко ілюструє розрив між новітніми цифровими сервісами та традиційними правовими нормами, що створює зони юридичної невизначеності. Отже, стратегічна перевага в екосистемі належить тим підприємствам, які здатні не лише впроваджувати технології, а й адаптувати свої бізнес-моделі до мінливого регуляторного поля та забезпечувати високий рівень цифрової стійкості.

Екосистемний підхід в Україні набуває особливої популярності саме зараз, коли війна стимулює тіснішу кооперацію та пошук спільної ідеї. Для успішного відновлення підприємці мають будувати математичні моделі ланцюгів «від поля до полиці», де цифрові технології (зокрема ІІІ) та системна довіра стають гарантантами створення конкурентоспроможного продукту. Це дозволяє українським виробникам не просто виживати, а й ефективно масштабувати свій успіх на зовнішніх ринках.

Список використаних джерел:

1. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Кужель Н. Екосистема інноваційного підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки: фактори забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку. Галицький економічний вісник. 2025. Том 93. № 2. С. 73-79.

2. Петасюк О.І. Штучний інтелект: контекст та осмислення. Молодий вчений. 2024. №4 (128). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-9>

3. Ян Ц., Березова Л.С., Олянич В.В. Етичні виклики цифрової доби в контексті гуманітарних наук та їхній вплив на соціальні комунікації. Академічні візії. 2025. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15375820>

Бегун С.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЕКОСИСТЕМИ ТА ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій підприємництво виступає важливим чинником економічного зростання та суспільних змін. Швидкий розвиток цифрових технологій і посилення глобалізаційних процесів зумовлюють трансформацію традиційних бізнес-моделей та формування нових підходів до організації підприємницької діяльності. Одним із таких підходів є екосистемна модель розвитку підприємництва, яка передбачає взаємодію різних учасників економічного середовища – стартапів, інвесторів, наукових установ, бізнес-структур та державних інституцій. Така взаємодія формує мережу взаємозалежних відносин, що сприяє створенню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості бізнесу в умовах невизначеності [1; 5]. У зв'язку з цим дослідження механізмів функціонування підприємницьких екосистем та їх ролі у забезпеченні інноваційного і сталого розвитку економіки є важливим напрямом сучасних економічних досліджень.

Концепція підприємницьких екосистем сформувалася на основі розвитку теорій інноваційних систем, кластерного розвитку, національних інноваційних систем і мережевих підходів до організації економічної діяльності [4]. На відміну від традиційних ієрархічних моделей управління, екосистемний підхід передбачає децентралізовану координацію взаємодії між учасниками та орієнтацію на співпрацю. У таких системах важливу роль відіграє розвиток людського капіталу та ефективне використання знань [1; 3].

Функціонування підприємницьких екосистем значною мірою залежить від здатності їх учасників до гнучкої взаємодії та поєднання ресурсів. Важливими характеристиками таких систем є модульність, що забезпечує адаптацію організацій до змін середовища, та комплементарність ресурсів і компетенцій,

яка формує синергію у процесі спільної діяльності. За підходом Д. Айзенберга, структура підприємницької екосистеми включає сім ключових складових: людський капітал, фінансові ресурси, ринок, технології, інституційну підтримку (інкубатори та акселератори), підприємницьку культуру та державну політику підтримки [4].

Важливим чинником розвитку підприємницьких екосистем є цифрова трансформація економіки. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, аналітика великих даних, блокчейн та Інтернет речей, змінює підходи до управління підприємствами та організації бізнес-процесів. Цифрові платформи та хмарні сервіси сприяють ефективній координації діяльності учасників екосистеми, зниженню трансакційних витрат та прискоренню комерціалізації інновацій [1; 3].

Серед основних напрямів трансформації підприємництва в умовах цифрової економіки можна виокремити адаптацію бізнес-моделей, розвиток платформних рішень, розширення електронної комерції та вихід на міжнародні ринки за допомогою цифрових технологій. Водночас цифровізація супроводжується новими ризиками, зокрема у сфері кібербезпеки, швидкого технологічного старіння та необхідності постійного підвищення кваліфікації персоналу [3].

Інноваційна діяльність є важливою основою економічної стійкості підприємств. Економічна стійкість розглядається як здатність системи адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи потенціал розвитку. Дослідження свідчать, що рівень стійкості підприємств значною мірою залежить від інтенсивності впровадження технологічних інновацій у виробничі та управлінські процеси.

Концепція сталого розвитку передбачає поєднання економічної, екологічної та соціальної складових. Економічний вимір полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів і розвитку нових бізнес-моделей. Екологічний аспект пов'язаний із впровадженням «зелених» технологій, скороченням шкідливих викидів та розвитком циркулярної економіки. Соціальна складова спрямована на розвиток соціального підприємництва, створення робочих місць і підвищення якості життя населення.

Практичними прикладами реалізації таких підходів є програми енергоефективності на рівні міст, зокрема у місті Львові, а також екологічні ініціативи міжнародних корпорацій, наприклад зобов'язання компанії Microsoft щодо досягнення вуглецевої нейтральності. Важливим елементом цих процесів є соціальне підприємництво, що поєднує економічні результати з вирішенням суспільно значущих проблем [2].

В умовах воєнного стану та майбутньої відбудови України розвиток підприємницьких екосистем набуває стратегічного значення. Такі екосистеми

сприяють залученню інвестицій, розвитку малого та середнього бізнесу, відновленню економічної активності на місцевому рівні та підвищенню рівня самозайнятості населення [4].

Отже, екосистемний підхід до розвитку підприємництва є важливим інструментом забезпечення довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності економіки [1]. Реалізація інноваційних стратегій, орієнтованих на цифровізацію та принципи сталого розвитку, дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних технологічних викликів та формувати нові ринкові можливості [5]. Для України розвиток підприємницьких екосистем може стати одним із ключових чинників формування стійкої та інноваційно орієнтованої економіки у повоєнний період [4].

Список використаних джерел:

1. Бойченко К. С., Сергєєв М. М. Екосистемність та генерування цінностей у підприємстві. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. № 64. С. 13–24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-3>.
2. Боковець В., Давидюк Л., Григорук І. Інновації, економічна стійкість і стабільний розвиток: теоретичні та практичні аспекти. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 4. С. 180–188.
3. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 36–42.
4. Кобік В. А. Підприємницька екосистема: поняття, генезис та складові елементи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 21–29.
5. Паляниця В. В. Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 4 (21). С. 60–68. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.6.

Близнюк А.О.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

Сучасний етап функціонування та розвитку економіки в Україні, її галузей і суб'єктів господарювання пов'язані з безперервними оновленнями і перетвореннями, що забезпечують інноваційний характер розвитку, підвищення

конкурентоспроможності підприємств, товарів та послуг, поліпшення умов роботи персоналу, зростання добробуту населення і поліпшення умов його життя. Транспортний комплекс країни включає майнові об'єкти всіх видів транспорту, трудові ресурси і нематеріальні активи, що належать суб'єктам транспортної діяльності, що перебувають у державній та приватній власності. У зв'язку з цим особливої значущості набувають підвищення надійності, безпеки та ефективності функціонування майнових об'єктів транспортного комплексу та елементів транспортної та сервісної інфраструктури.

Проте стан багатьох із цих об'єктів протягом багатьох років, на жаль, оцінюється як незадовільний. Насамперед це стосується рухомого складу. До основних причин такого стану багато фахівців галузі відносять значний термін експлуатації необоротних активів підприємств галузі, дефіцит фінансових ресурсів для впровадження інновацій та здійснення інвестицій у оновлення майнових об'єктів. Інноваційна діяльність на автотранспортному підприємстві повинна спрямовуватися на вирішення таких завдань як забезпечення високої якості автотранспортних послуг та зниження витрат за надання цих послуг.

Треба також відзначити ефективність інноваційних проєктів, яка впливає на господарську діяльність транспортного підприємства. Чинниками, які впливають на ефективність інноваційних проєктів, є збільшення доходів (виручки) внаслідок використання інновацій; економія поточних витрат; скорочення капітальних вкладень, зокрема зменшення витрат у науково-технічних проєктів.

Збільшення доходів відбувається за інноваційними проєктами, спрямованими на: підвищення продуктивності рухомого складу та поліпшення його використання в часі; збільшення частки на ринку транспортних послуг; збільшення обсягу наданих транспортно-логістичних послуг; збільшення експортних можливостей; отримання об'єктів інтелектуальної власності.

Економія поточних витрат відбувається внаслідок реалізації інноваційних проєктів за рахунок:

- використання менш енергоємних зразків нової техніки, нових технологій та технологічних процесів;
- зменшення витрати матеріальних ресурсів;
- використання більш дешевих матеріальних ресурсів, у тому числі імпортозамінних;
- збільшення термінів використання матеріальних ресурсів;
- зниження експлуатаційних витрат;
- зменшення витрат на капітальний та поточний ремонт рухомого складу;
- зниження витрат на утримання рухомого складу.

Щодо інноваційних напрямків підвищення ефективності функціонування

транспортної системи та її інфраструктури, то вони включають застосування логістичних підходів до планування, управління, контролю й регулювання руху пасажирських, матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у просторі та часі. До таких напрямів також належать логістичне управління життєвим циклом інноваційної продукції, впровадження логістично-орієнтованого підходу до керування інноваційною діяльністю на транспорті.

Застосування логістичних підходів до управління потоками сприяє скороченню тривалості їх переміщення та зменшенню як поточних, так і капітальних витрат. Крім того, ці підходи активно використовуються у сфері інформаційного та фінансового обслуговування населення.

В цілому, сучасний розвиток транспортного комплексу України визначається необхідністю впровадження інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств і якості транспортних послуг. Наявні проблеми, зокрема зношеність рухомого складу та обмеженість фінансових ресурсів, стримують ефективний розвиток галузі та потребують комплексного вирішення. Реалізація інноваційних проєктів забезпечує зростання доходів підприємств, зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Важливу роль у цьому процесі відіграють логістичні підходи до управління потоками, які дозволяють оптимізувати діяльність транспортних підприємств і підвищити загальну ефективність функціонування транспортної системи.

Борисова С. Є.,

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва,

Крук О. М.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва

Донбаська державна машинобудівна академія,

Гетьманенко Ю.О.,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу,

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж

ІМРАСТ-ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК ПІСЛЯ КРИЗОВИХ ШОКІВ

Руйнування інфраструктури, міграційні хвилі, розрив ланцюгів постачання, енергетична нестабільність та інші кризові шоки формують довгострокові деформації регіональних економік, які не можна подолати виключно за рахунок бюджетних ресурсів або класичних кредитних механізмів. У таких умовах

кризових трансформацій набуває значення impact-інвестування як механізм поєднання інвестиційної дохідності та соціально-економічного впливу. Йдеться не про благодійність, а про структуровані інвестиції, які спрямовуються на досягнення конкретних результатів: створення робочих місць, відновлення критичної інфраструктури, розвиток малого та середнього бізнесу, підвищення енергоефективності, зміцнення людського капіталу. Глобальний ринок impact-інвестування вже перестав бути нішевим явищем. За оцінками Global Impact Investing Network, обсяг активів під управлінням у цьому сегменті перевищує 1,5 трлн. дол. США, а кількість організацій-учасників ринку вимірюється тисячами, що свідчить про інституціоналізацію підходу та його визнання як повноцінного інструменту фінансової архітектури сталого розвитку [1]. Проте, попри масштаб, наукова дискусія досі зосереджена переважно на макрорівні (глобальні тренди, ESG-переорієнтація капіталу, інституційні інвестори) або на мікрорівні окремих проєктів, тоді як мезорівень (регіональні економіки) залишається недостатньо систематизованим у контексті impact-підходу.

Особливість impact-інвестування в умовах регіонального відновлення полягає в його територіальній спрямованості. Інвестиції здійснюються з урахуванням специфіки локальних потреб: демографічної структури, ступеня руйнування інфраструктури, структури зайнятості, галузевої спеціалізації, інституційної спроможності громад. Відновлення шкіл, лікарень, систем теплопостачання та водопостачання, підтримка локальних виробників, модернізація енергосистем може фінансуватися в межах змішаних фінансових моделей, де поєднуються кошти держави, міжнародних фінансових організацій та приватних інвесторів. Інструменти рамоквих позик, портфельного фінансування громад, субпроєктів відновлення соціальної інфраструктури вже активно реалізуються за підтримки міжнародних фінансових інституцій. Фінансування десятків і сотень субпроєктів у громадах свідчить про можливість масштабування impact-механізмів саме на регіональному рівні. Водночас основне питання полягає не лише в обсязі коштів, а у здатності виміряти та довести реальний регіональний ефект.

Однією з малодосліджених проблем є оцінка додатковості impact-інвестицій. Важливо встановити, чи відбулися позитивні зміни саме завдяки застосуванню impact-інструментів, чи вони стали результатом загальної макроекономічної динаміки або бюджетної підтримки. Для регіональних економік це означає необхідність формування системи показників, які дозволяють відстежувати зміни в структурі зайнятості, податковій базі, доступності соціальних послуг, енергоефективності та інституційній стійкості громад, тому доцільно виокремити основні напрями впливу impact-інвестування на регіональне відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

Вектори впливу impact-інвестування

Вектор впливу	Інструменти	Очікувані регіональні результати
Відновлення інфраструктури	Рамкові позики, змішане фінансування	Підвищення доступності базових послуг, зниження соціальної вразливості
Підтримка малого та середнього бізнесу	Пільгове кредитування, гарантійні механізми	Збереження та створення робочих місць, відновлення ланцюгів постачання
Енергетична модернізація	Зелені інвестиції, ESG-фінансування	Зниження енерговитрат, підвищення енергетичної автономності
Інституційна спроможність громад	Технічна допомога, impact-менеджмент	Підвищення прозорості, більш якісне управління проєктами

Для систематизації інструментального забезпечення impact-інвестування в регіональному вимірі доцільно узагальнити механізми його реалізації, логіку їхнього застосування та критерії оцінювання ефективності (табл. 2) [2].

Таблиця 2

Інструменти реалізації impact-інвестування

Інструмент	Роль у регіональному відновленні	Критерії оцінювання впливу
Змішане фінансування	Мобілізація приватного капіталу через зниження ризиків; відновлення економічної активності	Ефект мультиплікації капіталу; приріст зайнятості; розширення локальної економічної бази
Інфраструктурні рамкові інструменти	Відновлення критичної інфраструктури; стабілізація життєзабезпечення територій	Доступність базових послуг; підвищення якості життя; зменшення соціальної вразливості
Портфельний підхід до фінансування громад	Комплексне відновлення через пакетування проєктів різного масштабу	Структурна диверсифікація проєктів; баланс між соціальним та економічним ефектом
Системи управління впливом	Забезпечення прозорості, вимірюваності та доведення додатковості	Системність моніторингу; верифікація соціально-економічного ефекту
Локальні impact-фонди та гарантійні механізми	Підвищення фінансової доступності для суб'єктів у постраждалих регіонах	Зменшення фінансових бар'єрів; зниження кредитного ризику

Impact-інвестування в регіональному вимірі слід розглядати як багаторівневу систему інструментів, яка поєднує фінансову мобілізацію ресурсів, інфраструктурне відновлення та управлінські механізми оцінювання впливу. Теоретична структуризація дозволяє перейти від фрагментарних ініціатив до формування інтегрованої моделі регіонального impact-портфеля, орієнтованого на довгострокову соціально-економічну стійкість. Важливою

складовою є впровадження стандартів управління впливом, які передбачають наявність базових показників, регулярний моніторинг, верифікацію результатів та публічну звітність. Без системної методики оцінювання impact-інвестування ризикує перетворитися на декларативну практику без реального вимірюваного ефекту. Окрему увагу слід приділити ролі інституційних посередників, які забезпечують трансляцію глобального impact-капіталу на рівень конкретних громад, формують портфелі проєктів, оцінюють ризики, забезпечують супровід.

Impact-інвестування в екосистемі економічного відновлення слід розглядати не лише як джерело фінансових ресурсів, а як комплексну модель регіональної трансформації, яка інтегрує фінансові, соціальні та управлінські інструменти. Його потенціал полягає в здатності забезпечити мультиплікативний ефект: кожна інвестована одиниця капіталу стимулює додаткові приватні вкладення, формує довгострокову стійкість та підвищує конкурентоспроможність регіону.

Список використаних джерел:

1. Hand D., Ulanow M., Pan Ню, Xiao K. Sizing the Impact Investing Market 2024. URL: <https://surl.li/gkibid>
2. Скоробогатова Н. Є., Дорошенко О. С. Impact-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 23. С. 68-76. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264633>

Вашуленко І.С.,
здобувач вищої освіти,
Тарасюк М. В.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

КОГНІТИВНА ПСИХОЛОГІЯ В UX: ВПЛИВ КОГНІТИВНОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА КОНВЕРСІЮ

Нинішні умови ведення бізнесу характеризуються зростаючою роллю поведінкових та когнітивних чинників у цифровому маркетингу, де ефективність бізнесу дедалі більше визначається не лише обсягами залученого трафіку, а й здатністю інтерфейсів трансформувати увагу користувача у цільову дію. Це безпосередньо впливає на показники конверсії та рентабельність інвестицій. Навіть невелике зростання конверсії на 1-2% може дати бізнесу суттєву фінансову вигоду без збільшення бюджету на рекламу. Тому конверсія часто є одною з головних цілей цифрового маркетингу.

Можна стверджувати, що інтеграція підходів когнітивної психології в UX-дизайн набуває особливого значення, оскільки дозволяє пояснити та кількісно

обґрунтувати механізми прийняття рішень користувачами через призму когнітивного навантаження, яке виступає критичним обмеженням у процесі обробки інформації. Когнітивне навантаження визначає ефективність взаємодії з цифровими продуктами.

Ми досліджуємо, як саме структура навігації та обсяг інформації на екрані стають вирішальними факторами успіху. Адже в цифрову епоху інтерфейс – це не просто картинка, а простір, де клієнт приймає рішення

Конверсія залежить від того, наскільки є зручним і зрозумілим дизайн інтерфейсу. Саме це і є основною задачею UX (user experience) – формування комфортного досвіду взаємодії. Якщо сайт або застосунок заплутаний, захащений інформацією, потрібні кнопки важко знайти – людина просто піде. Дослідження показують, що зрозуміла навігація, швидкість завантаження сторінки та зручність заповнення форми для оформлення замовлення прямо впливають на конверсію [6]. Пояснення, чому так відбувається, дає когнітивна психологія. Щоразу, коли користувач взаємодіє з інтерфейсом, він втрачає ментальні ресурси, і ця витрата і є когнітивним навантаженням (КН), яке виникає в процесі обробки інформації [2].

Щоб зрозуміти, як когнітивне навантаження впливає на реальну купівельну поведінку, провели експеримент, у якому учасники здійснювали покупки у VR-супермаркеті під контролем ЕЕГ. Результати показали, що коли середовище є добре спроектованим і користувач відчуває безперервний та природний процес взаємодії, стороннє когнітивне навантаження знижується, а кількість незапланованих покупок зростає. Таким чином, простий і зрозумілий інтерфейс фактично стимулює користувачів витратити більше [5].

Для вимірювання КН в інтерфейсах найчастіше використовують опитувальник NASA-TLX та eye-tracking [1]. Але насправді головною проблемою галузі є те, що досі немає єдиного стандарту вимірювання і це сильно ускладнює порівняння результатів між дослідженнями.

Існує кілька психологічних законів, які безпосередньо визначають, як зменшити КН через дизайнерські рішення. Розглянемо три з них.

Закон Хіка (Hick's Law). Чим більше варіантів тим довше людина думає. Тобто, час прийняття рішення зростає логарифмічно зі збільшенням числа опцій. Для UX це означає: розкидана навігація, форма з десятком полів або сторінка з безліччю кнопок змушує мозок витратити більше ресурсів лише на орієнтацію. Закон Хіка часто спрощують, насправді він стосується саме часу реакції на чіткий стимул, а не будь-якого рішення, тому грамотне застосування закону вимагає аналізу конкретного сценарію, а не просто скорочення числа пунктів меню [3].

Закон Фіттса (Fitts's Law). Час, потрібний щоб натиснути кнопку, залежить від двох речей: відстані до неї і її розміру. Маленька кнопка далеко від місця, де зазвичай знаходиться курсор або палець це гарантований стрес для користувача. Особливо критично це на мобільних пристроях. Закон Фіттса загалом справедливий для сенсорних екранів, хоча точна модель потребує адаптації під touch-взаємодію. Практичний висновок простий: кнопки СТА мають бути великими, контрастними і розташованими там, де рука природно опиняється [4].

Закон Міллера (7 ± 2). Робоча пам'ять людини одночасно утримує лише близько 7 елементів. Це фундаментальне обмеження, на якому будується вся CLT [2]. В інтерфейсі воно означає якщо на екрані одночасно присутні понад 7 рівнозначних варіантів – навантаження зростає різко. Саме тому ефективні навігаційні меню мають 5–7 пунктів, а форми розбиваються на кроки.

Разом ці закони дають практичну основу для UX-рішень, орієнтованих на конверсію. Навігація, швидкість, адаптивний дизайн і простота оформлення статистично значуще впливають на конверсію. Поганий UX, навпаки, підвищує показник відмов і знижує час сесії. Для маркетингу це означає, що інвестиція в UX є інструментом підвищення ROI рекламного бюджету. Трафік, який бізнес купує за гроші, конвертується краще якщо інтерфейс не зливає його через зайве навантаження [6].

UX і конверсія прямо залежать один від одного. Якщо стороннє КН занадто велике, жодний рекламний бюджет не врятує конверсію. Три психологічних закони – Хіка, Фіттса та Міллера – дають конкретні орієнтири для проектування вебсайтів та додатків: скорочуй вибір, роби кнопки великими і близькими, не перевантажуй екран одночасними рішеннями [2]. Ці принципи підкріплені не тільки теорією, а й вимірюваними даними – поведінковими та нейрофізіологічними [5].

Практичне застосування результатів можливе у трьох напрямках. По-перше, оцінювати інтерфейс не лише за красою, але і за рівнем когнітивного навантаження на кожному кроці. По-друге, А/В-тестування конкретних рішень: кількість пунктів меню, розмір СТА-кнопок, кількість полів у форми з вимірюванням впливу на конверсію. По-третє, інтеграція NASA-TLX та eye-tracking у юзабіліті-тестування [1] для отримання об'єктивних даних, а не лише суб'єктивних відгуків користувачів.

Результати проведеного дослідження свідчать, що когнітивне навантаження є не просто супутнім фактором взаємодії користувача з інтерфейсом, а одним із ключових детермінантів конверсії в цифровому маркетингу. Саме через обмеженість ментальних ресурсів формується поведінка прийняття рішень у середовищі цифрових продуктів. Нами встановлено, що важливим нині є також зниження надлишкового когнітивного навантаження завдяки раціональному проектуванню навігації, оптимізації кількості вибору та адаптації елементів інтерфейсу до природних патернів сприйняття користувача. Дотримання таких вимог забезпечує не лише покращення користувацького досвіду, а й підвищує ефективність бізнес-показників, що дозволяє розглядати UX-дизайн як стратегічний інструмент управління конверсією та максимізації віддачі від маркетингових інвестицій.

Список використаних джерел:

1. *A Survey on Measuring Cognitive Workload in Human-Computer Interaction* / T. Kosch, J. Karolus, J. Zagermann et al. // *ACM Computing Surveys*. 2023. Vol. 55, No. 13s. Art. 283. P. 1–39. DOI: <https://doi.org/10.1145/3582272>.
2. Sweller J. *Cognitive Load Theory and Educational Technology* // *Educational Technology Research and Development*. 2020. Vol. 68. P. 1–16. DOI:

<https://doi.org/10.1007/s11423-019-09701-3>.

3. *How Relevant is Hick's Law for HCI?* / W. Liu, J. Gori, O. Rioul et al. // *Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. 2020. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1145/3313831.3376878>.

4. Chakraborty A., Yadav S. *Applicability of Fitts' law to interaction with touchscreen: review of experimental results* // *Theoretical Issues in Ergonomics Science*. 2022. Vol. 24, No. 5. P. 532–546. DOI: <https://doi.org/10.1080/1463922X.2022.2114034>.

5. *Cognitive load during planned and unplanned virtual shopping: Evidence from a neurophysiological perspective* / S. Kakaria, F. Saffari, T. Z. Ramsøy, E. Bigné // *International Journal of Information Management*. 2023. Vol. 72. Art. 102667. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102667>.

6. *UI/UX Design Impact on E-Commerce Attracting Users* / T. I. Hasan, C. I. Silalahi, R. Y. Rumagit, G. D. Pratama // *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 245. P. 1075–1082. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.336>.

Видря Є.В.,

здобувач вищої освіти,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

МІСЦЕ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ НАУКИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобальної трансформації економічних систем та переходу до економіки знань зростає значення науки як ключового чинника інноваційного розвитку суспільства [1, 3]. Наукові дослідження стають основою створення нових технологій, формування конкурентоспроможних виробництв та забезпечення довгострокового економічного зростання. У цьому контексті особливе місце належить університетській науці, яка поєднує освітню діяльність із проведенням фундаментальних та прикладних досліджень, формуючи інтелектуальний потенціал держави та забезпечуючи підготовку висококваліфікованих фахівців [2]. Для України, яка перебуває у складних умовах економічних трансформацій та водночас прагне до інтеграції у європейський науково-освітній простір, роль університетської науки у формуванні інноваційної моделі розвитку набуває особливої актуальності [4, 5].

Університетська наука є важливим елементом національної інноваційної системи, оскільки саме у закладах вищої освіти відбувається значна частина наукових досліджень, що спрямовані на створення нових знань, технологій та інноваційних рішень. Вона виконує низку функцій, серед яких генерація нових наукових ідей, підготовка наукових кадрів, формування інноваційного середовища та сприяння трансферу технологій у виробничу сферу [6]. Завдяки

поєднанню освітнього та наукового процесів університети мають можливість формувати середовище, у якому відбувається активна взаємодія між студентами, науковцями та представниками бізнесу, що сприяє поширенню інновацій та комерціалізації результатів наукових досліджень.

Особливістю університетської науки є її здатність поєднувати фундаментальні дослідження з прикладними розробками, орієнтованими на вирішення практичних проблем розвитку економіки. Фундаментальні дослідження створюють наукову основу для майбутніх технологічних проривів, тоді як прикладні дослідження спрямовані на впровадження нових рішень у виробничу діяльність підприємств. У цьому контексті університети виступають своєрідними центрами генерації інновацій, де формується науково-технологічний потенціал держави та створюються передумови для розвитку високотехнологічних галузей економіки.

Важливою складовою інноваційного розвитку є ефективна взаємодія університетської науки з реальним сектором економіки. У сучасній світовій практиці університети активно співпрацюють із підприємствами у сфері проведення спільних досліджень, розроблення нових технологій, підготовки фахівців та реалізації інноваційних проєктів [7]. Така співпраця сприяє прискоренню процесу комерціалізації наукових результатів та їх практичному використанню у виробництві. В Україні розвиток таких форм взаємодії набуває дедалі більшого значення, оскільки дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок між науковими дослідженнями та потребами економіки.

Суттєвим напрямом розвитку університетської науки є формування інноваційної інфраструктури на базі закладів вищої освіти. До її елементів належать науково-дослідні лабораторії, технологічні парки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій та інші організаційні структури, які сприяють підтримці інноваційної діяльності та комерціалізації наукових розробок. Функціонування таких структур дозволяє створити сприятливі умови для реалізації наукових ідей, залучення інвестицій у дослідницькі проєкти та формування стартапів на основі університетських розробок.

Разом із тим розвиток університетської науки в Україні стикається з низкою проблем, які стримують її повноцінну інтеграцію у систему інноваційного розвитку держави. До таких проблем належать недостатній рівень фінансування наукових досліджень, обмежені можливості для комерціалізації результатів наукової діяльності, недостатня інтеграція науки та бізнесу, а також відтік висококваліфікованих наукових кадрів за кордон. Подолання цих проблем потребує формування ефективної державної політики у сфері підтримки науки та інновацій, розвитку механізмів фінансування наукових досліджень та створення сприятливих умов для реалізації інноваційних проєктів.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція української університетської науки у міжнародний науковий простір. Участь у міжнародних дослідницьких програмах, співпраця з провідними університетами світу, реалізація спільних наукових проєктів та академічна мобільність сприяють підвищенню рівня наукових досліджень та розширенню можливостей для розвитку інноваційної діяльності. Така інтеграція дозволяє українським університетам долучатися до глобальних наукових процесів, використовувати сучасні методи досліджень та залучати додаткові ресурси для розвитку наукової інфраструктури.

Важливим аспектом діяльності університетської науки є підготовка наукових та науково-педагогічних кадрів, які здатні забезпечувати розвиток інноваційної економіки. Саме у закладах вищої освіти формується нове покоління дослідників, інженерів та підприємців, здатних генерувати інноваційні ідеї та реалізовувати їх у практичній діяльності. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток освітніх програм, орієнтованих на формування інноваційного мислення, розвиток дослідницьких навичок та підприємницьких компетенцій. Подальший розвиток університетської науки потребує удосконалення механізмів фінансування наукових досліджень, посилення взаємодії з бізнесом, розвитку інноваційної інфраструктури та активної інтеграції у міжнародний науковий простір, що сприятиме підвищенню ефективності наукової діяльності та зміцненню інноваційного потенціалу України.

Список використаних джерел:

1. Перерва, П. Г., Лега, О. В., Канцедал, Ю. А., & Сіренко, І. О. Формування ціни інноваційного бізнесу у системі венчурного фінансування. *Актуальні проблеми сталого розвитку*, 2026. - № 3(4), с. 81-90. [https://doi.org/10.60022/3\(4\)-10S](https://doi.org/10.60022/3(4)-10S)
2. . Перерва, П. *Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю бізнес-структур: оцінювання та страхування ризиків*, Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), 2025. - №(4), с. 67–74. doi: 10.20998/2519-4461.2025.4.67.
3. Pererva P. et al. Ефективність комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій на основі цінових та вартісних характеристик // *Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies*. – 2025. – Т. 4. – №. 1.
4. Черноусов О. І. Складові інноваційного потенціалу / О. І. Черноусов, І. В. Долина // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : тези доп. 33-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2025, 14-17 травня 2025 р.*

/ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2025. – С. 1116.

5. Харченко С. А., Остапенко Д. С., Перерва П. Г. Вплив глобалізації на ефективність інноваційної діяльності. – 2025. <https://surl.lu/woxcgo>

6. Перерва П. Г. Дослідження показників ефективності інноваційних технологій [Електронний ресурс] / Перерва Петро, Нечепоренко Денис, Проскурня Олена // Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 травня 2025 р. / відп. ред. Л. Черчик ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Електрон. текст. дані. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. – С. 172–176.

7. Погорєлова Т. О., Перерва П. Г. Цифрова трансформація університетів: від традиційних практик до смарт-освіти. Вища освіта за новими стандартами: виклики у контексті діджиталізації та інтеграції в міжнародний освітній простір : матеріали 5-ї міжнар. наук.-метод. конф., 10 квітня 2026 р. ; редкол.: А. Батракова, І. Кирчата, О. Криворучко та ін. ; Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Азербайджанський архітектурно-будівельний університет, Казахський автомобільно-дорожній інститут ім. Л. Б. Гончарова та ін. Харків : Факт, 2026. С. 84-86.

Вовк В. С.,

здобувач вищої освіти,

Дейнега І. О.,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри маркетингу і логістики,

Національний університет «Львівська політехніка»

СПОЖИВЧІ ПОВЕДІНКОВІ ТРЕНДИ ТА МАРКЕТИНГОВІ ПЕРСПЕКТИВИ РИНКУ Б'ЮТІ-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Індустрія краси є однією із найбільш динамічних і затребуваних сфер ринку, що пояснює постійне зростання кількості салонів. Попит на послуги перукарів, майстрів манікюру та інших спеціалістів залишається стабільно високим, що робить салонний бізнес економічно привабливим. Власники салонів не лише отримують прибуток, а й сприяють формуванню естетичної культури споживачів.

Ринок б'юті-послуг в Україні демонструє динамічний розвиток із акцентом на оздоровчі та персоналізовані процедури. За даними платформи Barb.ua та ринкових досліджень Euromonitor і 6Wresearch, світовий обсяг професійних б'юті-послуг досягне 241,3 млрд дол із середньорічним зростанням близько

6,5 %, при цьому Україна формує частину ринку Східної Європи. У поточному періоді у нашій країні особливо активно розвивається сегмент догляду за шкірою, який випереджає загальний тренд ринку персонального догляду, а догляд за волоссям, зокрема фарбування, стайлінг і використання натуральних продуктів, залишається популярним навіть у періоди економічної невизначеності.

Попит на послуги різниться залежно від регіону. У великих містах, таких як Київ, Львів і Харків, клієнти цікавляться індивідуалізованими процедурами, медичними косметологами та трихологами, сучасними спа-програмами і трендовими стрижками або колоруванням волосся. Активно використовуються онлайн-платформи для бронювання, брендинг і просування салонів, а популярність ін'єкційної косметології та апаратних процедур зростає завдяки інноваційним технологіям. У малих містах, таких як Полтава, Житомир, Рівне тощо, залишаються затребуваними класичні послуги: манікюр, педикюр, базові стрижки та фарбування волосся, при цьому попит на апаратні процедури обмежений через меншу платоспроможність і недостатній рівень локального сервісу. Популярність домашніх майстрів через сервіси типу Barb.ua свідчить про прагнення клієнтів економити та отримувати персоналізований підхід [4].

Ринок послуг краси в Україні активно трансформується під впливом глобальних трендів у професійній діяльності та цифровізації бізнес-процесів. У 2025 році основними тенденціями ринку б'юті-послуг є персоналізація послуг, інтеграція технологій, розвиток есо-friendly та медичних процедур, зростання домашнього догляду та підвищена увага до психологічного комфорту клієнтів (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові тренди ринку б'юті-послуг в Україні у 2025 році

Тренд	Суть	Прояви	Рекомендації для бізнесу
Персоналізація послуг	зростає попит на індивідуальні рішення для клієнтів	персоналізований догляд за шкірою та волоссям, цифрові консультації	впровадження систем збору та аналізу даних про клієнтів для підвищення якості обслуговування
Есо-friendly і vegan продукти	екологічність і етичність стають важливими	використання натуральної косметики, багаторазових інструментів, екоупаковки	впровадження екологічних стандартів для підвищення конкурентоздатності
Інтеграція технологій	технології трансформують ринок	ШІ, CRM, чат-боти, AR-примірка макіяжу, лазерні та апаратні процедури	інвестиції в сучасне обладнання та софт для підвищення ефективності та привабливості послуг
Популярність домашнього догляду	клієнти обирають DIY та онлайн-освіту	онлайн-курси, набори для фарбування	розширення асортименту салону професійними

		волосся, апаратний догляд вдома	засобами для домашнього використання
Медичні послуги	зближення косметології та медицини	ін'єкції (ботокс, філери), дерматологічні процедури	підготовка персоналу та сертифікація для надання медичних послуг
Б'юті-коворкінги	гнучкі умови роботи для майстрів	оренда робочих місць, інфраструктура для незалежних фахівців	створення коворкінгів у регіонах як перспективної ніші
Психологічний комфорт	створення затишної атмосфери в салонах	антистрес-послуги, SPA, аромотерапія, екологічний інтер'єр	впровадження стандартів комфорту та атмосферності салону для підвищення лояльності клієнтів

Джерело: власне узагальнення на підставі [3]

Салони, які адаптуються до цих тенденцій і орієнтуються на клієнтський досвід, здобувають конкурентні переваги та забезпечують стабільний розвиток.

В умовах частих відключень електропостачання українські салони краси змушені адаптуватися, використовуючи генератори та резервне освітлення для забезпечення роботи. Найбільші складнощі виникають при тривалих і енергоємних процедурах, таких як складне фарбування, апаратна косметологія та солярії, через чутливість обладнання до перепадів напруги. Забезпечення стабільного електроживлення залишається ключовим викликом для підтримки якості послуг у б'юті-індустрії [2].

Сфера краси залишається динамічною та перспективною, проте значна частина барбершопів та салонів закривається протягом перших двох років через різні фактори. Основними причинами невдач є відсутність чіткого бізнес-плану та стратегії, що призводить до фінансових труднощів і проблем у прийнятті рішень, недостатній стартовий капітал для покриття оренди, обладнання та маркетингу, а також невдале розташування салону, що обмежує потік клієнтів або створює надмірні витрати.

Критичними залишаються також помилки в маркетинговій політиці: недостатнє просування знижує впізнаваність бренду та кількість нових клієнтів. Проблеми з кадровим забезпеченням, як у випадку нестачі, так і надлишку персоналу, негативно впливають на якість надання послуг та економічну ефективність підприємства. Для успішного запуску та стабільного розвитку салону важливо заздалегідь передбачити фінансові потреби, обрати ефективне розташування, впровадити маркетингову стратегію та оптимально сформувати команду [1].

Отже, ринок б'юті-послуг в Україні у 2025 році демонструє динамічне зростання під впливом персоналізації послуг, технологічних інновацій, екологічних стандартів та цифровізації бізнес-процесів. Попит на індивідуалізовані процедури, медичну косметологію, апаратні технології та

домашній догляд відрізняється залежно від регіону. Основними викликами залишаються забезпечення стабільного електропостачання, правильне планування бізнесу, достатній стартовий капітал, ефективне маркетингове просування та оптимальне кадрове забезпечення. Салони, які врахують ці тенденції та ризики, зможуть забезпечити конкурентну перевагу, стабільний розвиток та підвищену якість обслуговування клієнтів.

Список використаних джерел:

1. *Власний beauty бізнес у Великій Британії: що потрібно знати? URL: <https://surl.li/ajwxbx>*
2. *Лише 15-20% салонів краси в Україні працюють повноцінно: як б'юті-ринок виживає у блекаути. URL: <https://surl.li/ztyldt>*
3. *Перспективи розвитку ринку б'юті-послуг в Україні в 2025 році. URL: <https://surl.li/dohdga>*
4. *Ринок послуг краси в Україні 2025 - що користується попитом та що зникає. URL: <https://surl.li/vgibia>*

Воронкова В.Г.,

*доктор філософських наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,*

Осіпенко Р.В., Прошкін Р.О.,

*здобувачі вищої освіти,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні,
Запорізького національного університету*

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК РАМКОВОЇ ПОЛІТИКИ «ARTIFICIAL INTELLIGENCE 4.0» У ФІНЛЯНДІЇ

Фінляндія розвиває рамкову політику «Штучний інтелект 4.0» (Artificial Intelligence 4.0) - національну стратегію, спрямовану на комплексне впровадження ІІІ в економіку, суспільство й державне управління. «Artificial Intelligence 4.0» - це національна програма, схвалена Міністерством економіки та праці Фінляндії у 2022 році, як частина цифрової стратегії країни для періоду 2022–2030 років. Вона зосереджена на використанні штучного інтелекту та цифрових технологій для розвитку промисловості, бізнесу та суспільних послуг. Мета програми – перетворити Фінляндію на одну з провідних країн у світі з впровадження ІІІ та цифрової трансформації, посилити інновації та підвищити конкурентоспроможність економіки.

Політика «Штучний інтелект 4.0» у Фінляндії – це національна ініціатива, що поєднує економічні, освітні, технологічні й міжнародні елементи – і яка

робить акцент на створенні умов для широкого впровадження ІІІ у всі сфери суспільства та економіки. У 2020 році у Фінляндії була створена робоча група для розробки плану дій щодо прискорення впровадження штучного інтелекту та розвитку Четвертої промислової революції. Цей план дій був розроблений для реалізації стратегії «зеленого» та цифрового відновлення після пандемії COVID-19 та для вирішення задач цифровізації у Фінляндії. Мета цієї програми – допомогти Фінляндії у вирішенні проблем «зеленого» переходу та цифрового відновлення після пандемії COVID-19, а також допомогти країні впоратися з викликами цифровізації, такими як низький рівень цифрових інвестицій, повільні реформи у сфері створення доданої вартості малими та середніми підприємствами та затримки стратегічних інвестицій у фінську. Цілі програми – підвищення продуктивності та стійкості обробної промисловості за рахунок збільшення цифрових інвестицій, розширення різноманітності виробничої екосистеми та послуг за рахунок створення нової доданої вартості та партнерств, а також зміцнення стратегічної автономії Фінляндії у Європі.

У рамках фінської ініціативи «Штучний інтелект 4.0» робоча група визначила чотири основні завдання: 1) скласти карту поточного стану Четвертої промислової революції та передової цифровізації у глобальному масштабі та Фінляндії; 2) стратегії та дорожні карти цифровізації для різних галузей, спрямовані на просування Четвертої промислової революції через розвиток та використання цифровізації; 3) запропонувати плани дій, спрямовані на створення доданої вартості для МСП, збільшення цифрових інвестицій для підтримки цілей сталого розвитку та нарощування стратегічного потенціалу у співпраці з ЄС; 4) підготувати модель реалізації, що забезпечує ефективне виконання та керівництво планом дій.

Революція «Індустрія 4.0» у Фінляндії - це не лише технологічна та економічна трансформація, а й глибші та різноманітні соціальні зміни. Штучний інтелект є однією з основних технологій, що рушають революцією «Індустрія 4.0». До інших технологій належать надшвидкі бездротові з'єднання для передачі даних (5G/6G), Інтернет речей, адитивне виробництво, доповнена та віртуальна реальність, високопродуктивні обчислення та квантові обчислення. У поєднанні з використанням даних, це дозволить здійснювати управління ланцюжком створення вартості в режимі реального часу, розробляти нові цифрові продукти та послуги, а також нові бізнес-моделі, орієнтовані на клієнта.

Головко Л.В.

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу проблем формування соціального капіталу
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України*

ЕКОСИСТЕМНІ МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Сучасний етап розвитку територіальних громад України характеризується поєднанням глибоких структурних трансформацій, зумовлених децентралізацією, та безпрецедентних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. Руйнування економічної й соціальної інфраструктури, втрата виробничого потенціалу, внутрішня міграція населення, релокація бізнесу та зростання потреб у соціальній підтримці актуалізують пошук нових підходів до відновлення і розвитку громад. У цих умовах традиційні інструменти місцевої економічної політики виявляються недостатніми, що зумовлює необхідність переходу до комплексних, інтегрованих моделей розвитку.

Дедалі більшого поширення набуває екосистемний підхід, який розглядає територіальну громаду як динамічну систему взаємодії різних акторів – органів місцевого самоврядування, бізнесу, освітньо-наукових установ, громадських організацій, фінансових інституцій та міжнародних партнерів. Такий підхід акцентує увагу не лише на наявності ресурсів, а й на якості зв'язків між учасниками, рівні довіри, інституційній спроможності та здатності до спільного вироблення рішень. Саме ці чинники, відповідно до аналітичних підходів ОЕСД, визначають стійкість локальних економік у кризових і посткризових умовах.

Ключовими компонентами екосистемних моделей взаємодії в територіальних громадах є: інституційний (місцева влада, агенції розвитку, комунальні установи); економічний (малий і середній бізнес, соціальне підприємництво, кластери); інноваційно-освітній (університети, дослідницькі центри, хаби, бізнес-інкубатори); соціальний (громадські організації, волонтерські мережі, неформальні ініціативи); фінансово-інвестиційний (банки, донорські програми, міжнародна технічна допомога). Саме взаємозалежність і комплементарність цих елементів створює умови для ефективного відновлення громад, особливо в умовах криз і воєнних викликів.

Екосистемний підхід дозволяє: мобілізувати ендегенні ресурси громад; поєднати гуманітарне відновлення з економічним розвитком; стимулювати локальні ланцюги створення доданої вартості; підвищити адаптивність громад до глобальних викликів. В умовах воєнного стану в Україні такі моделі сприяють

швидкому перезапуску підприємницької діяльності, релокації бізнесу, відновленню зайнятості та соціальної інфраструктури.

Одним із практичних емпіричних прикладів реалізації екосистемного підходу є співпраця територіальних громад з міжнародними програмами підтримки, зокрема в рамках ініціативи «U-LEAD з Європою». Ця ініціатива працює зі значною кількістю громад у різних областях України для розробки Програм комплексного відновлення (ПКВ) для подолання викликів воєнного стану та стимулювання локального економічного розвитку. Участь у таких програмах передбачає інтеграцію місцевих органів влади, громадських діячів, бізнесу та експертних груп, що є характерною рисою екосистемної моделі взаємодії. Впровадження ПКВ дозволяє громадам визначити стратегічні напрямки, які включають підтримку підприємницьких ініціатив, розвиток інфраструктури й мобілізацію ресурсів для довгострокового зростання.

У контексті модернізації екосистем територіальних громад, важливим елементом є цифрова трансформація процесів управління та співпраці між локальними акторами. Модернізація взаємодії громад, бізнесу та громадян через цифрові рішення сприяє формуванню нових моделей партнерства й мережевої взаємодії, які включають адміністративні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це підсилює місцеві екосистеми завдяки прозорішим процесам ухвалення рішень та ефективнішій координації між учасниками локального розвитку.

Цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації процесів, а й каталізатором трансформації традиційних моделей взаємодії в громадах, підсилюючи їхню здатність до інновацій та адаптації. У тих громадах, де спостерігається висока концентрація внутрішньо переміщених осіб (ВПО), локальні ініціативи щодо підтримки підприємництва серед таких груп стають частиною екосистемної моделі відновлення. Розвиток підприємницької активності серед ВПО та ветеранів війни сприяє як економічній реінтеграції, так і загальній системній адаптації локального ринку праці та соціальної структури [1].

Однією з практичних форм реалізації екосистемного підходу є кластерні та партнерські моделі, зокрема публічно-приватне партнерство, локальні інноваційні кластери, соціально-орієнтовані екосистеми. Кластери та міжсекторні партнерства підвищують ефективність регіонального відновлення та інноваційної спеціалізації територій. Для українських громад це означає перехід від фрагментарних проєктів до системної взаємодії, де кожен учасник екосистеми виконує визначену роль у досягненні спільної мети розвитку.

Екосистемні моделі взаємодії не лише забезпечують економічне відновлення, а й формують довгострокову соціально-економічну стійкість

територіальних громад. Через розвиток людського капіталу, інновацій та соціального підприємництва громади здобувають здатність до самовідновлення та стратегічного планування майбутнього розвитку. У цьому контексті екосистемний підхід корелює з концепціями сталого розвитку, «build back better» та смарт-спеціалізації, що дедалі активніше імплементуються в регіональній політиці України.

На разі актуальності набуває дієвість екосистеми DREAM, що стала потужною платформою для залучення коштів на відновлення територіальних громад. Відповідно до стандартів політики згуртованості ЄС сформовано Єдиний проєктний портфель (ЄПП) держави на 2026 рік. За даними Міністерства розвитку громад та територій України до ЄПП входять 131 інвестиційний проєкт та 64 програми, які відповідають пріоритетним напрямам, 761 середньостроковий план інвестицій (СПІ) громад та 21 план обласних військових адміністрацій. На разі понад 487 територіальних громад здійснюють експертну оцінку та формування власних ЄПП [2]. Державне фінансування проєктів отримує громада, за наявності його в системі DREAM. З метою масштабування та активізації трансформаційних змін організовано та проведено понад 60 навчальних тренінгів для 250 представників громад.

Таким чином, екосистемні моделі взаємодії є методологічною та практичною основою відновлення територіальних громад України в умовах війни та повоєнної трансформації. Вони забезпечують інтеграцію економічних, соціальних та інноваційних процесів, сприяють ефективному використанню місцевого потенціалу та підвищують стійкість громад до кризових викликів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричний аналіз функціонування локальних екосистем відновлення та оцінку їх впливу на довгостроковий розвиток громад.

Список використаних джерел:

1. Новікова О. Ф., Остафійчук Я. В., Азьмук Н. А., Панькова О. В., Новак І. М., & Касперович О. Ю. Трудоресурсне забезпечення економічної безпеки на засадах стійкості. *Вісник економічної науки України*. 2025. - №1(48). С.114–118.
2. Добре багаторівневе врядування, регіональна політика, реформа РІМ та розвиток екосистеми DREAM. URL: <https://surl.li/loojno>

Горбач В.О.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: **Зайцева О.І.,**
кандидат економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕСУ ДО НОВИХ МОДЕЛЕЙ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Воєнна економіка формує принципово інший контекст функціонування бізнесу, у якому традиційні підходи до маркетингу втрачають свою ефективність через зміну базових параметрів попиту. Умови нестабільності, загрози безпеці та економічного тиску не лише обмежують ресурси підприємств, а й кардинально трансформують поведінку споживачів, змінюючи їхні пріоритети, мотивацію та механізми прийняття рішень. Якщо в мирний період значну роль відігравали імпульсивні покупки, емоційне споживання та орієнтація на тренди, то в умовах війни домінуючими стають раціональність, обережність та прагнення до стабільності, що змушує бізнес переглядати не лише інструменти просування, а й саму логіку побудови маркетингових стратегій [1].

Однією з найбільш помітних трансформацій є зміщення структури попиту у бік товарів і послуг першої необхідності, що супроводжується зниженням інтересу до другорядних або іміджевих продуктів. Споживач у воєнний період оцінює покупку не з позиції бажання, а з позиції доцільності, що формує нову модель поведінки – максимально прагматичну та орієнтовану на виживання. Це означає, що підприємства повинні не просто адаптувати асортимент, а й переосмислити ціннісну пропозицію, акцентуючи увагу на функціональності, надійності та реальній користі продукту, що відповідає актуальним потребам аудиторії.

Паралельно з цим відбувається суттєве зростання цінової чутливості споживачів, що обумовлено як зниженням платоспроможності, так і загальною економічною невизначеністю. Покупці стають більш обережними у витратах, ретельніше порівнюють пропозиції, аналізують альтернативи та відкладають необов'язкові покупки. У таких умовах бізнесу недостатньо просто конкурувати за ціною – виникає необхідність формування додаткової цінності через сервіс, комунікацію та довіру до бренду, що стає ключовим фактором прийняття рішення [2].

Водночас варто зазначити, що раціоналізація споживання не означає повної відмови від емоційного фактору. Навпаки, у воєнний період посилюється значення соціальних та ціннісних аспектів, які впливають на вибір споживача не

меншою мірою, ніж економічні показники. Підтримка локального бізнесу, участь компаній у волонтерській діяльності, допомога армії або соціальним ініціативам формують новий вимір конкурентної боротьби, у якому бренд оцінюється не лише як постачальник товару, а як соціально відповідальний суб'єкт. Це створює передумови для розвитку так званого ціннісного маркетингу, де ключову роль відіграє не продукт, а позиція компанії у суспільстві [3].

У відповідь на ці зміни відбувається трансформація маркетингових комунікацій, які стають більш стриманими, емпатійними та орієнтованими на підтримку споживача. Агресивні продажі та маніпулятивні меседжі поступово втрачають актуальність, поступаючись місцем комунікаціям, що демонструють розуміння ситуації, повагу до аудиторії та готовність адаптуватися до її потреб. Такий підхід дозволяє не лише уникнути негативної реакції, а й сформувати довгострокову довіру, яка у кризових умовах стає важливішою за короткострокові продажі.

Значний вплив на адаптацію маркетингових стратегій має цифровізація, яка у воєнний період виступає не просто трендом, а необхідністю. Обмеження фізичної мобільності, зміна способу життя та підвищення ролі онлайн-комунікацій призводять до того, що цифрові канали стають основним інструментом взаємодії зі споживачем. Соціальні мережі, маркетплейси, мобільні додатки та месенджери дозволяють бізнесу швидко реагувати на зміни попиту, тестувати нові підходи та підтримувати контакт з аудиторією [4].

У цьому контексті особливого значення набуває персоналізація, яка дозволяє враховувати індивідуальні потреби та поведінкові особливості споживачів. Використання даних про користувачів, аналітичних інструментів та автоматизованих систем комунікації дає можливість формувати релевантні пропозиції, підвищувати ефективність маркетингових кампаній та створювати відчуття індивідуального підходу. Це особливо важливо в умовах, коли довіра до бренду стає визначальним фактором лояльності.

Окремої уваги заслуговує розвиток контент-маркетингу та нативної реклами, які дозволяють інтегрувати бренд у повсякденний інформаційний простір споживача без створення відчуття нав'язливості. У ситуації інформаційного перевантаження саме органічний, корисний і релевантний контент має найбільший вплив, оскільки він не перериває користувацький досвід, а доповнює його. Це змінює саму логіку просування, де акцент переноситься з прямого продажу на створення цінності та формування довіри [5].

Водночас важливим трендом є зростання попиту на локальні бренди, що пов'язано як із патріотичними настроями, так і з прагненням підтримати національну економіку. Споживачі все частіше обирають українські продукти,

навіть за умови незначної різниці в ціні чи якості, що створює нові можливості для розвитку внутрішнього ринку. Для бізнесу це означає необхідність акцентувати увагу на локальності, автентичності та соціальній значущості своєї діяльності [6].

У таких умовах ключовим фактором успіху стає гнучкість маркетингових стратегій, яка передбачає здатність швидко адаптуватися до змін, тестувати нові інструменти та відмовлятися від неефективних рішень. Стратегія адаптивного маркетингу базується на постійному аналізі поведінки споживачів, використанні даних та оперативному прийнятті рішень, що дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним навіть у нестабільному середовищі.

Таким чином, адаптація маркетингових стратегій у воєнній економіці є комплексним процесом, що охоплює зміну підходів до продукту, комунікацій, каналів просування та ціннісної пропозиції. Трансформація споживчої поведінки вимагає від бізнесу не лише гнучкості та інноваційності, а й глибокого розуміння соціального контексту, у якому функціонує ринок. Саме здатність поєднувати економічну доцільність із ціннісною складовою дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до нових умов, а й формувати стійкі конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Зайцева О.І., Набока Р.М., Шумаков В.О. Формування екосистеми інтегрованих маркетингових бренд-комунікацій в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Льотної академії. Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць*. Київ: «Центр учбової літератури». 2022. - Вип. 6. С. 89-96.
2. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*, 2025. - №75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
3. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504.
4. Осипова Є., Вороний А. Стійкість споживчої поведінки та стратегічна адаптація підприємств на ринку електроніки України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2025. - № 81. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-45>
5. Булик О. Б. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. *Вісник ЛНУП*. 2023. URL: <https://surl.li/ztqenp>
6. Димань Т. М., Задорожна Р. П., Мазур Т. Г. Вплив війни на споживчу поведінку покупців продовольчого ринку в Україні. *Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва*. 2024. № 2. С. 85–99.

*Гріневич А. С.,
здобувач вищої освіти,
Бурбело Н.О.,
доктор філософії з менеджменту,
старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ВИКЛИКИ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Оборонно-промисловий комплекс (ОПК) України стоїть перед безпрецедентними викликами, які загрожують його спроможності забезпечити оборону держави. Критичний дефіцит кваліфікованих кадрів, нестача вибухових матеріалів та речовин, а також застарілі регуляторні механізми створюють системну кризу, яка гальмує темпи виробництва боєприпасів та сучасного озброєння. Вирішення кризи ОПК базується на врегулюванні трьох її ключових вимірів: фінансово-контрактні та регуляторні перешкоди, проблеми людського капіталу та матеріально-технічні обмеження, пропонуючи шляхи їх подолання.

Людський капітал став одним із найкритичніших викликів для українського ОПК у сучасних умовах. Нестача кваліфікованих кадрів охопила всю економіку, у 2025 році 74% компаній повідомили про значний дефіцит спеціалістів, а дефіцит персоналу в окремих галузях сягає 20–50% [1]. Оборонна промисловість постраждала особливо гостро. Найбільше галузь потребує робітничих кадрів – зварювальників, електриків, слюсарів та операторів ЧПК, які є найскладнішими для заміни. 44% підприємств стикаються з кадровими проблемами саме через мобілізацію, а утримання унікальних спеціалістів та середніх менеджерів залишається однією з найгостріших проблем для стабільної роботи компаній[2].

Масова міграція посилила кризу людського капіталу до критичного рівня. За оцінками ООН, за кордоном перебувають 6,7–9 млн українців, з яких 1,7 млн були офіційно працевлаштовані в Україні, що складає 10,6% економічно активного населення, 30% з них, в свою чергу, не планують повертатися. Особливо загрозливою є еміграція молодих спеціалістів: 46% роботодавців повідомили про помітний негативний вплив від відходу кадрів віком 18–22 років на їхню кадрову стратегію. Крім того, існує глибока невідповідність між наявними кваліфікаціями та потребами оборонної промисловості: 16–18% роботодавців стикаються з недостатньою кваліфікацією кандидатів, а попит на висококваліфікованих ІТ-спеціалістів у оборонному секторі залишається невдоволеним через конкуренцію з іноземними компаніями. Загальна потреба в робочій силі для відновлення та розвитку оцінюється в 4,5 млн осіб на наступне десятиліття. [1]

Демографічна криза посилює ці виклики через катастрофічне падіння народжуваності. Якщо у 2020 році в Україні народилося 349 041 дитину, то до

січня–червня 2024 року цей показник впав до 87 655, що свідчить про глибоку демографічну катастрофу [3]. Велика частка чоловіків у віковій категорії 20–45 років була мобілізована або загинула внаслідок бойових дій, що призвело до суттєвого скорочення робочої сили. Паралельно зі скороченням молодого населення відбувається старіння суспільства, що посилює навантаження на пенсійну систему та зменшує економічний потенціал країни.

Однак існують позитивні сигнали для подолання кризи. Дослідження показують, що 88% громадян України відкриті до зміни професії, а 45% жінок готові опановувати спеціальності, які раніше вважалися традиційно чоловічими. Це створює потенціал для перекваліфікації та залучення нових груп населення до оборонного виробництва. Розвиток системи освіти та перекваліфікації кадрів є важливим елементом подолання наслідків демографічної кризи, з пріоритетом на програми, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та потребам оборонної промисловості. [3]

Нестача вибухівки та пороху визначається як одна з найгостріших проблем для українського оборонно-промислового комплексу, оскільки ці матеріали є базовою сировиною для створення боєприпасів. Саме дефіцит вибухових речовин та пороху названо головною проблемою у виготовленні боєприпасів, однак ця проблема має глобальний характер – дефіцит цих матеріалів існує в усьому світі, що робить їх закупівлю на міжнародних ринках надзвичайно складною. Брак пороху й вибухових речовин є одним із ключових викликів, який стоїть на заваді планам масштабування виробництва. Одним із можливих шляхів вирішення є надання українським виробникам механізму отримання дозволів на роботу у сегменті виготовлення вибухових речовин. [4]

Українські оборонні підприємства стикаються з низкою фінансово-контрактних перешкод, які гальмують їхній розвиток. Поточна модель контрактів занадто коротка для довгих виробничих циклів, що створює ризики через коливання валютних курсів та нерівномірність державного фінансування. Незважаючи на формальну відсутність жорстких лімітів прибутку (ст. 30 ЗУ «Про оборонні закупівлі»), державні замовники продовжують його регулювати, створюючи невизначеність для фінансових моделей. Штрафи за прострочення дублюються: 3% річних за користування передоплатою та 7% за перший місяць прострочення, що змушує компанії закладати ці витрати у вартість продукту [2]. Крім того, відсутність державної програми страхування виробничих потужностей від воєнних ризиків уповільнює залучення фінансування, а слабе фінансування R&D та недієвий механізм закупівлі нових досліджень через форвардні контракти гальмують інноваційний розвиток.

Регуляторні та процедурні перешкоди також істотно ускладнюють діяльність оборонної промисловості. Відкритість фінансової та статистичної

звітності створює ризик розкриття ворогу інформації про масштаби виробництва та структуру діяльності. Для розробників програмного забезпечення бракує передбачуваного шляху від розробки до сертифікації та закупівлі державою, а для виробників наземних роботизованих комплексів відсутній цілісний податковий та класифікаційний режим (зокрема, коди УКТ ЗЕД). Експортні процедури залишаються недостатньо прозорими, без чіткого алгоритму для виходу на зовнішні ринки. [2]

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні комплексних механізмів подолання кадрового дефіциту в ОПК, зокрема через інструменти перекваліфікації, залучення нових соціальних груп та стимулювання повернення трудових ресурсів. Окремої уваги потребує вдосконалення фінансово-контрактної та регуляторної бази, а також формування ефективних моделей забезпечення виробництва критичною сировиною. Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на інтеграцію цих напрямів у єдину стратегію сталого розвитку оборонно-промислового комплексу України.

Список використаних джерел:

1. Дефіцит кадрів та зростання заробітних плат – тенденції ринку праці у 2026 році. *European Business Association*. 21.11.2025. URL: <https://eba.com.ua/defitsyt-kadriv-ta-zrostannya-zarobitnyh-plat-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2026-rotsi/>.
2. Біла книга змін в ОПК: які рішення вже працюють для виробників і що стримує масштабування галузі. *Українська рада зброярів*. 18.03.2026. URL: <https://ucdi.org.ua/news-ua/white-paper-gr-ukr/>.
3. Скорик М., Купріянова А. Повоєнна демографічна криза: вплив на ринок праці та економіку. Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2025, Державний податковий університет.
4. Результати діяльності Мінстратегпрому та Укроборонпрому за 2023 рік. Мінстратегпром. 28.12.2023. URL: <https://surl.li/vrvgfz>

*Дейнега І. О.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу і логістики,
Клим І. В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ГАЛУЗІ СУХИХ БУДІВЕЛЬНИХ СУМІШЕЙ У ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Галузь сухих будівельних сумішей є важливою складовою будівельного комплексу України, що забезпечує якісні та ефективні матеріали для житлового, комерційного та інфраструктурного будівництва. В умовах війни галузь зіткнулася із новими викликами, серед яких порушення логістичних ланцюгів, нестача сировини та зміни попиту з боку споживачів. Водночас повоєнне відновлення країни відкриває значні перспективи для розвитку ринку, зокрема завдяки масштабним проєктам реконструкції та модернізації будівельної інфраструктури.

Ринок сухих будівельних сумішей тісно пов'язаний із загальним станом будівельної галузі. У періоди активного будівництва спостерігається значне зростання попиту на такі матеріали, тоді як економічні кризи або зниження обсягів будівництва негативно впливають на виробництво і продажі. Наприклад, за даними аналітичних матеріалів ринку, у 2008 році обсяг ринку сухих будівельних сумішей в Україні становив близько 1,5 млн тон, однак у 2009 році через економічну кризу він скоротився приблизно до 1,1 млн тон, тобто майже на 25 % [5]. Такі коливання демонструють високу залежність галузі від макроекономічних факторів і динаміки будівництва. Попри це, український ринок сухих будівельних сумішей характеризується значною часткою вітчизняного виробництва. До початку повномасштабної війни внутрішні виробники забезпечували приблизно 95 % попиту на такі матеріали, а загальна місткість ринку оцінювалася приблизно у 1,5 млн тон продукції на рік [4].

Після 2022 року обсяги виробництва зменшилися через руйнування інфраструктури та скорочення будівельних робіт, однак поступово ринок починає відновлюватися. Внаслідок ракетних обстрілів частина підприємств зазнала пошкоджень або була знищена, а деякі опинилися на окупованих територіях. Наприклад, російські війська знищили завод Knauf у Донецькій області, який випускав до 60 млн м² гіпсокартону та 300 тис тон сухих сумішей щороку. Також пошкоджень зазнали підприємства Аскона-Південь, Фомальгаут-Полімін та Ковальська [1].

Поступове відновлення обсягів будівництва позитивно вплинуло і на виробництво сухих будівельних сумішей. За оцінками галузевих оглядів, в цілому у 2024 році виробництво сухих будівельних сумішей в Україні становило близько 951 тис тон, що свідчить про поступове відновлення галузі та зростання попиту, пов'язаного з реконструкцією житлового фонду та інфраструктури [4].

Порівняння даних за 2022 та 2023 рр. засвідчує, що структура ринку змістилась у бік клеїв та матеріалів для утеплення, що є найбільш динамічними сегментами сухих будівельних сумішей. Це створює додаткові можливості для виробників, які мають у своєму асортименті плиткові клеї та суміші для теплоізоляційних систем [6].

Структура ринку включає як національних виробників, так і міжнародні компанії. В Україні працюють підприємства, що виробляють широкий асортимент сухих будівельних сумішей на основі цементу та гіпсу, а також спеціальні модифіковані продукти. Крім того, іноземні компанії активно інвестують у виробництво будівельних матеріалів на території України. Наприклад, міжнародна компанія Knauf розпочала будівництво нового заводу з виробництва гіпсокартону та сухих будівельних сумішей у Тернопільській області з інвестиціями близько 150 млн євро. Потужність підприємства становитиме приблизно 320 тис. тон сухих сумішей на рік [2]. Подібні інвестиційні проекти свідчать про перспективність українського ринку та його значний потенціал у контексті відбудови країни.

Ще одним прикладом є інвестиції міжнародної групи Saint-Gobain, яка бере участь у створенні підприємства з виробництва гіпсових сумішей і сухих штукатурок в Івано-Франківській області. Планується, що завод вироблятиме близько 100 тис тон будівельних сумішей на рік [7]. Такі проекти сприяють модернізації галузі, впровадженню нових технологій і підвищенню конкурентоздатності українських виробників.

Важливим фактором розвитку галузі є технологічний прогрес у виробництві сухих сумішей. Сучасні підприємства використовують автоматизовані лінії для точного дозування, змішування та контролю якості, а також додають модифікатори та спеціальні добавки, що підвищує міцність, довговічність, адгезію та зменшує усадку матеріалів.

Перспективи розвитку галузі сухих будівельних сумішей пов'язані передусім із масштабною відбудовою житлового фонду та інфраструктури, а також із впровадженням енергоефективних технологій у будівництві. Зростання попиту на теплоізоляційні системи, фасадні штукатурки та ремонтні суміші стимулює виробників розширювати асортимент продукції та впроваджувати інноваційні рішення. У майбутньому очікується подальше зростання виробництва сухих будівельних сумішей, розвиток експорту та збільшення

інвестицій у галузь, що сприятиме зміцненню позицій України на міжнародному ринку будівельних матеріалів.

Аналіз покриття попиту на будівельні матеріали виробничими потужностями у 2024 році свідчить про значний потенціал розвитку ринку сухих будівельних сумішей [3]. За наведеними даними, виробничі потужності у сегменті штукатурок та клеєвих сумішей становлять близько 191 % від внутрішнього попиту, що означає наявність майже двократного резерву для збільшення обсягів виробництва. Це свідчить про те, що галузь здатна швидко реагувати на зростання попиту, зокрема в умовах активізації будівництва та відбудови інфраструктури.

Отже, ринок сухих будівельних сумішей в Україні залишається перспективним, але вимогливим: зростання попиту після 2023-2024 рр. створює можливості для масштабування виробництва, водночас постачання сировини та цінова політика потребують адаптації до нових логістичних реалій і коливань вартості компонентів. Незважаючи на тимчасові труднощі, галузь сухих будівельних сумішей демонструє стійкість та високий потенціал зростання, що робить її ключовим сегментом у процесі відбудови країни та створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємств і збільшення виробничих потужностей.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку сухих будівельних сумішей в Україні. Pro-Consulting. URL: <https://surl.li/iyrt0z>
2. Волокіта В. Німецький виробник будівельних матеріалів Knauf відкриває новий завод в Україні. Економічна правда. URL: <https://surl.li/vmfprv>
3. Колесніченко О. З прицілом на відбудову. Де в Україні відкриваються будівельні заводи. Економічна правда. URL: <https://surl.li/xyjcx>
4. Огляд ринку будівельних матеріалів в Україні. <https://surl.li/rtwpca>
5. Ринок сухих будівельних сумішей України зменшиться на 25%. URL: <https://surl.li/czfkum>
6. Ринок сухих будівельних сумішей. URL: <https://surl.li/nqfjyp>
7. Saint-Gobain інвестує в Україну у виробництво будівельних сумішей. OKNA.ua. URL: <https://surl.li/beyiio>

*Дзеверіна К.С.,
кандидат економічних наук,
провідний фахівець відділу забезпечення діяльності центру,
Сахненко О.В.,
заступник директора центру,
Коструб'як Т.В.,
завідувач сектору юридичного забезпечення,
Полтавський науково-дослідний
експертно-криміналістичний центр МВС України*

СТАЛЕ ЕКОНОМІЧНЕ ВІДНОВЛЕННЯ НА ОСНОВІ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ: ЛЮДИНОЦЕНТРИЗМ І БЕЗПЕКА

Екосистема економічного відновлення являє собою цілісну систему взаємодії державних, приватних та інституційних складових, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, безпекоорієнтованість, впровадження інновацій, раціональне використання ресурсного потенціалу, розвиток промисловості тощо. Вона охоплює оновлення виробничих процесів, розвиток людського капіталу, цифрову трансформацію, а також адаптацію до сучасних умов невизначеності.

Теорія екосистем, екосистемного підходу щодо аналізу соціально-економічних процесів залишається системно неопрацьованою і досить розмитою. Разом з тим, зауважимо на таких особливостях екосистем, як коеволюція і адаптивність. Коеволюція характеризується тим, що економічні агенти (актори) перебувають у мережі взаємодії, взаємозалежностей один від одного, і зміни у цій взаємодії спричиняють ланцюгову реакцію щодо наслідків екосистемної діяльності. В свою чергу, висока адаптивність екосистемних структур є критично важливою за умов нестабільності і непередбаченості соціально-економічних процесів в суспільстві [1].

Саме вищезазначені характеристики екосистеми, в умовах функціонування воєнної економіки та у період післявоєнного відновлення, набувають системоутворювального значення, визначають здатність держави до сталого соціально-економічного розвитку. Вони сприяють формуванню адаптивних, стійких і взаємопов'язаних інституційних і економічних механізмів, що формує ефективне використання ресурсів, відновлення виробничого потенціалу та підвищення рівня соціальної стабільності. Водночас, у межах такого підходу, ключовим принципом виступає людиноцентризм, який передбачає орієнтацію на потреби, безпеку та добробут людини, розвиток людського капіталу та підвищення якості життя як пріоритетних цілей відновлювальних процесів.

Зазначимо, що функціонування екосистем не визначається виключно адміністративно-розпорядчими впливами «згори», а ґрунтується на процесах самоорганізації їхніх суб'єктів, які реалізуються через узгоджені процедури, спільно сформовані правила та інституціоналізовані норми взаємодії. При цьому, ключовими домінантами формування, функціонування та розвитку екосистем виступає орієнтація на стійкість і принцип людиноцентризму, що передбачає пріоритетність людського виміру, потреб і цінностей у процесах трансформації та відновлення [1]. Сталому економічному відновленню сприятиме розвиток промисловості, як генератору доданої вартості, зайнятості, інноваційного розвитку, технологічного прогресу та розширення експортного потенціалу країни. Забезпечення сталого розвитку зумовлює необхідність переходу від фрагментарних заходів до системної розбудови шляхом скоординованої взаємодії промислової, освітньої, трудової, міграційної та цифрової політики [2]. Узгодження та взаємодія всіх політик забезпечить узгоджений розвиток людського капіталу, виробничих спроможностей і технологічної реконструкції та цифрової модернізації економіки, а головне це повинно відбуватися на підставі людиноцентричного підходу.

Підходи до формування безпекоорієнтованої інноваційної екосистеми передбачають інтегровану взаємодію державних інституцій, бізнесу, наукового сектору та громадських організацій як ключову умову забезпечення її стійкості. Управління ризиками в такій системі реалізується через систематичний моніторинг, ідентифікацію, аналіз та оцінювання екологічних і економічних ризиків, а також через об'єднання інституційних та ресурсних можливостей для впровадження інновацій [3]. Водночас ефективність такої екосистеми визначається здатністю інтегрувати ресурси та зусилля для впровадження інновацій, розробляти стратегії сталого природокористування та забезпечувати узгодженість дій між усіма суб'єктами. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і досягнення довгострокового збалансованого розвитку.

В умовах зростаючої невизначеності, зумовленої військовими конфліктами, активною цифровізацією та соціальними трансформаціями, підприємства змушені адаптувати свої системи управління до динамічного зовнішнього середовища з метою мінімізації впливу ризиків. Внаслідок цього, є доцільним застосування моделі екосистемного управління економічною безпекою підприємства в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення, яка комплексно враховує фінансові, операційні, ризикові та екзогенні чинники.

Функціонування екосистеми забезпечується через взаємодію ключових суб'єктів. Зокрема, державні органи влади формують нормативно-правове середовище та реалізують механізми підтримки економічної стійкості

підприємств шляхом надання фінансових і організаційних інструментів (грантів, субсидій, пільг тощо). Підприємства, в свою чергу, розробляють і впроваджують адаптивні стратегії управління, формують резерви для нейтралізації ризиків та підвищують власну стійкість до кризових явищ. Важливу роль відіграють міжнародні організації та держави-донори, які забезпечують фінансову допомогу та інвестиційну підтримку процесів відновлення. Громадські організації сприяють збереженню соціальної стабільності, захисту трудових колективів і виступають комунікаційною ланкою між державою, бізнесом і міжнародними партнерами. Інвестори та бізнес-партнери забезпечують ресурсну підтримку розвитку підприємств, беруть участь у реалізації спільних проєктів та стимулюють інноваційну діяльність [4].

Таким чином, людиноцентричний підхід у поєднанні з екосистемною парадигмою виступає концептуальною основою забезпечення сталого економічного відновлення в умовах воєнної та післявоєнної трансформації. Ефективність екосистемних структур визначається їх здатністю до адаптивності та коеволюції, що забезпечує узгодженість дій суб'єктів, стійкість до зовнішніх шоків і динамічну рівновагу соціально-економічних процесів. Водночас людиноцентризм визначає пріоритетність розвитку людського капіталу, забезпечення безпеки та підвищення якості життя як стратегічних орієнтирів відновлення.

Список використаних джерел:

1. Колот А.М. Екосистемність як імператив стійкого людиновимірного розвитку : препринт. Київ : КНЕУ, 2024. 52 с.
2. Екосистема економічного відновлення України: координація промислової, освітньої, трудової, міграційної та цифрової політик / Новікова О. Ф. та ін. Науково-довідна записка. Інститут економіки промисловості НАН України. 2026. URL: <https://zenodo.org/records/18644407>.
3. Формування інноваційної екосистеми сталого економічного відновлення і розвитку регіонів для посилення національної безпеки України / Кащенко Н.Б. та ін. Науковий журнал «Український журнал прикладної економіки та техніки». 2024. Т. 9. № 3. С. 256-261.
4. Марценюк Л.В., Файфер С.М. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. Науково-практичний журнал «Агросвіт». 2025. № 4. С. 56-63.

*Дідковська Л.І.,
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в
агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ІННОВАЦІЇ В ТВАРИННИЦЬКІЙ ГАЛУЗІ

Попри те, що сільське господарство України перебуває в умовах надскладних випробувань, вітчизняний аграрний сектор залишається одним зі стратегічних складників національної економіки. У 2025 р. аграрний сектор забезпечив 22,5 млрд дол. США експортних надходжень, що становило 56% загального обсягу експорту [1]. Це свідчить не лише про його вагомий внесок у формуванні валютних надходжень та високу експортну орієнтованість сільського господарства, але і про його здатність зберігати функціонування та відносну стабільність навіть в умовах економічних та воєнних потрясінь.

ООН проголосила 2026 р. Міжнародним роком пасовищ і тваринників, акцентуючи увагу на важливості як пасовищних земель, так і пасовищних тваринників, що забезпечують стале виробництво продовольства, збереження екосистем, адаптацію до змін клімату. Тваринники опікуються близько 1 млрд тварин у світі (вівці, ВРХ, верблюди, буйволи тощо). Поінформованість про важливість пасовищних угідь, які займають половину земної суші та сприяють формуванню кліматичної стійкості – уловлюванню вуглецю² й регулюванню водного режиму, – є вкрай актуальною. Підтвердженням цього є те, що ФАО присвоїло статус систем сільськогосподарської спадщини світового значення системам пасовищного тваринництва по всьому світу. Такі заходи є на часі, особливо зважаючи на те, що через низку причин – повені, посухи, хвороби тварин, воєнні дії – зазначені екосистеми зазнають руйнівного впливу. Зокрема, близько половини пасовищних угідь зазнали деградації.

Безперечно, тваринницька галузь відіграє значну роль не лише для формування продовольчої безпеки, але й сприяє зайнятості в сільській місцевості та розвитку агропереробки. Зокрема тваринництво забезпечує сировиною легку та харчову промисловість (шкіра, хутро, жири), фармацевтичну галузь (ліки, вітаміни), сільське господарство (органічні добрива) тощо. Проте, через низку причин (дефіцит кормів, зростання енерговитрат, неефективність існуючої системи селекції, наслідки воєнних дій) протягом останніх років сформувався регресивний стан вітчизняного тваринництва. В цьому контексті актуалізуються

² Пасовища зберігають близько 30% запасів ґрунтового органічного вуглецю в світі [2].

доцільність застосування інновацій, що сприяють підвищенню продуктивності аграрного сектору та зменшенню впливу кліматичних змін.

В Україні частка витрат на інновації для потреб виробництва харчових продуктів у загальній структурі витрат на інновації становить від 6 до 16%, при цьому в останні роки спостерігається позитивна динаміка її зростання (за виключенням 2022 р.) (табл. 1).

Таблиця 1

Витрати на інновації, млрд грн

	2018	2020	2022	2024	2024/2018
Всього	25	23,3	14	27	108
Виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюну	1,5	3,5	1,2	4,2	280
Частка витрат на інновації для виробництва харчов. продуктів у загальній структурі витрат	6,0	15,0	8,6	15,6	-

Джерело: сформовано та обчислено авторкою на основі даних [3].

Глобальне потепління, посилення екологічних норм та вимог до благополуччя тварин, євроінтеграційні зобов'язання, структурні трансформації в галузі, воєнні дії – ці виклики можуть стати можливостями розвитку вітчизняного аграрного сектору в цілому та тваринницької галузі зокрема, за умови впровадження розумних рішень та інноваційних підходів під час розведення та годівлі тварин, будівництва тваринницьких комплексів тощо. В цьому контексті розробники інноваційних рішень мають чим здивувати: від систем замкненого циклу (аквакультура та вертикальне фермерство), технологій зі зменшення вуглецевого сліду у птахівництві до роботизації, цифровізації та використання штучного інтелекту (ШІ) в тваринницькій галузі.

Згідно з даними StartUs, виокремлено десять найкращих інноваційних рішень, що впливатимуть на сільське господарство не лише у 2026 р., але й у майбутньому³. Серед зазначених лідерів більшість спрямована на оптимізацію рослинництва: NeuponicsAI (США, 2023 р.) – аеропонна система з використанням ШІ, що забезпечує прискорення росту рослин та передбачуване виробництво; AIGROS (Пакистан, 2023 р.) – цифрова платформа на базі ШІ, що забезпечує консолідацію даних, формування гіперлокального прогнозу та розробку рекомендацій; Ufarms.io (Велика Британія, 2023 р.) – автоматизована гідропонна система на базі Інтернету речей, що дозволяє автоматизувати

³ Для створення рейтингу та складання перших позицій було проаналізовано понад 6,5 тис агротехнологічних стартапів та скейлапів. Встановлено, що найбільша їх кількість зосереджена в Західній Європі, Індії та США [4].

зрошення, освітлення, клімат; Cropion (Індія, 2024 р.) – автономні фермерські ровери (rovers), що збирають інформацію про стан рослин та ґрунту у режимі реального часу, а також виявляють забур'яненість полів та хвороби культур з подальшим точним внесенням добрив; Pro Ladang (Малайзія, 2024 р.) – платформа точного землеробства на основі супутниковий технологій; Beyond Robotics (Південна Корея, 2023 р.) – роботизація процесу збирання вишні та полуниці, а також моніторинг хвороб та шкідників сільгоспкультур; AgroBioSense (Іспанія, 2024 р.) – супутниковий та точний полив сільгоспкультур та визначення засоленості ґрунтів з використанням Інтернету речей; Aerolytics (Бельгія, 2024 р.) – контроль за станом тепличних рослин та їх обприскування за допомогою дронів. Водночас слід відзначити стартапи для тваринництва: HEFT (Україна, 2024 р.) – моніторинг ефективності поголів'я та його репродуктивності. Йдеться про використання нашійника, який фіксує місцезнаходження ВРХ, їх фізіологічні цикли та прогнозує захворювання задля оптимізації годівлі тварин; та болуса (bolus), що розміщується в рубці корів для точної ідентифікації оптимального часу осіменіння, а також виявлення хвороб на ранніх стадіях. Одним з останніх, але не менш успішних, є кенійський стартап Adaptive Nesting Technologies (2025 р.), яким передбачено розробку сучасних технологій обігріву новонародженого молодняку птиці. Обігрівач JotoPro з використанням інфрачервоних технологій уможливорює забезпечення комфортного та рівномірного тепла у брудерних системах [4].

Отже, впровадження новацій в тваринництві уможливить автоматизацію робочих процесів, оцифрування основних операцій та сприятиме забезпеченню оптимізації по всьому ланцюжку створення вартості й дотриманню вимог щодо благополуччя тварин. Реалізації інноваційних рішень сприятимуть такі чинники, як належна державна підтримка, доступ до кредитних та інформаційних ресурсів, стимулювання розвитку ДПП та інших форм співпраці.

Список використаних джерел:

1. Представлено український аграрний аутлук із ключовими даними за 2025 рік. URL: <https://surl.li/aerugy>
2. FAO launches the International Year of Rangelands and Pastoralists 2026 to strengthen these ecosystems and support the people who sustain them. URL: <https://surl.li/pdslpz>
3. Витрати на інновації за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. StartUs (2026). 10 Top AgTech Solutions Shaping Modern Farming in 2026 & Beyond. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/agtech-solutions/>

*Dmytrenko Y., Bushok K.,
students of master's degree in business management,
Ganushchak T.,
Associate Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance
PhD in Economics
State University of Trade and Economics*

FORMATION OF AN EARLY WARNING SYSTEM FOR THE BANKRUPTCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In contemporary economic conditions, industrial enterprises operate in an environment characterised by high uncertainty, rapid technological change, and intensifying global competition. These challenges have become even more significant after 2022 due to geopolitical instability, supply chain disruptions, and fluctuations in global markets. According to analytical reports from the National Bank of Ukraine, more than 30% of Ukrainian enterprises reported losses in 2022, while the industrial sector's profitability declined sharply due to rising production costs, energy shortages, and disrupted export routes. Therefore, the development of an effective early-warning system for bankruptcy is a crucial element of modern anti-crisis management. For industrial enterprises, early detection of potential problems provides an opportunity to implement restructuring measures, optimise costs, adjust production processes, and restore financial stability.

The concept of an early warning system for bankruptcy refers to a set of analytical tools and managerial procedures that allow companies to detect early symptoms of financial crisis. The primary objective of such a system is to provide management with timely information about possible threats to financial stability so that corrective actions can be taken before the situation becomes irreversible. Modern scientific research emphasises that the early detection of financial distress is based primarily on financial analysis and monitoring of key economic indicators: liquidity ratios, profitability indicators, solvency levels, and financial leverage ratios [1, 2].

In addition to traditional financial analysis, modern approaches to bankruptcy prediction often rely on econometric and statistical models. One of the most widely known models is the Altman Z-score model, which uses several financial ratios to estimate the probability of bankruptcy. Although the model was originally developed for American companies, it has been adapted and applied in many countries and industries. Research conducted in recent years indicates that predictive models can significantly improve the accuracy of bankruptcy forecasts when combined with industry-specific financial indicators and macroeconomic variables. Advanced analytical techniques, including machine learning and big data analysis, are also

increasingly used to improve prediction accuracy and identify hidden patterns in financial data [5].

The importance of early warning systems has become particularly evident for industrial enterprises operating in economies experiencing economic shocks. According to the State Statistics Service, the profitability of operating activities in the industrial sector decreased from 6.5% in 2021 to approximately 1.8% in 2023, indicating significant financial pressure on enterprises. Under such conditions, the implementation of early warning systems becomes essential for maintaining financial sustainability and preventing mass bankruptcies within the industrial sector [3].

Several Ukrainian enterprises demonstrate how proactive financial monitoring can help prevent crises. For instance, large industrial corporations such as ArcelorMittal Kryvyi Rih have implemented advanced risk management and financial monitoring systems that allow management to respond quickly to changes in global steel markets. During the recent global economic turbulence, the company adjusted its production volumes, optimised operational costs, and strengthened financial control mechanisms to maintain stability. Such measures illustrate the practical importance of early detection systems in industrial management. Apart from financial indicators, an effective early warning system should also include non-financial indicators related to operational efficiency and market conditions. For example, sudden changes in market demand, increasing production costs, supply chain disruptions, or declining labor productivity may indicate potential problems within the enterprise. Monitoring such indicators allows managers to identify risks at an early stage and develop appropriate strategies to mitigate their impact [4].

Another important element of bankruptcy prevention is the implementation of strategic management tools that enable companies to adapt to changing market environments. These tools include scenario planning, risk management frameworks, and strategic restructuring programs. For industrial enterprises, strategic flexibility is essential because production structures often require long-term investments and cannot be easily adjusted in response to market fluctuations. Therefore, companies must develop adaptive management systems capable of responding to external economic shocks [6].

Modern economic conditions, particularly after 2022, have demonstrated that companies must be able to identify potential financial threats at the earliest stages in order to maintain stability and competitiveness. Early warning systems based on financial monitoring, predictive models, and strategic risk analysis provide enterprises with valuable tools for detecting negative trends and preventing bankruptcy. In addition, the integration of digital technologies and advanced analytical methods increases the effectiveness of such systems and enhances decision-making processes. Therefore, the development and implementation of early warning systems should be

prioritised by industrial enterprises seeking to ensure long-term financial sustainability and resilience in a rapidly changing economic environment.

References:

1. *Formation of early warning systems for enterprise bankruptcy*, Kolisnyk O. S., - 07.12.2023 – URL: <https://surl.li/kuwduh>
2. *Warning and response as a method of preventing bankruptcy*, Soboleva H.H., - 29-30.09.2022 - URL: <https://surl.li/whpqsl>
3. *Research on the development of science and the implementation of technology*, Omeko A.V., - 16.09.2025 URL: <https://surl.li/sylvig>
4. *Theoretically go to the revealing of the essence, problems and successions of business bankruptcy*, Mikhalchuk L. V., - 2022 – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1210/1165>
5. *Controlling Bankruptcy: An Early Warning Signal Model* – URL: Mirza Bushra Karim, 2022, <https://www.proquest.com/docview/2691836423>
6. *Corporate attributes and bankruptcy prediction*, Umar Habibu, Muhamad Abduh, - 28.03.2024 - URL: <https://jimf-bi.org/JIMF/article/view/1928/962>

Dmytrenko Y.,

Student of Master's Degree in Business Management,

Vavdijchuk I.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

State University of Trade and Economics

PUBLIC AND PRIVATE INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

In the context of the contemporary knowledge-based economy, innovative entrepreneurship increasingly acts as a significant driver of economic development and technological advancement. For Ukraine, the development of innovative entrepreneurial activity is particularly relevant in light of ongoing economic transformation, the expansion of digital technologies, and the country's gradual integration into global markets. Innovative enterprises typically require substantial financial resources during the early stages of development, as research and development activities are associated with high costs and considerable uncertainty regarding market outcomes. For this reason, both public and private investment play an essential role in supporting the functioning and long-term sustainability of national innovation ecosystems. The aim of this study is to examine the role of public and private investment in fostering the development of innovative entrepreneurship in Ukraine.

Innovative entrepreneurship refers to economic activities aimed at developing and implementing new technologies, products, and business models that create economic value and competitive advantages. According to the Global Innovation Index 2025, Ukraine ranked 66th among 139 economies, demonstrating strong innovation potential relative to its income level, particularly in knowledge creation and IT services exports. However, despite relatively strong human capital and technological potential, Ukraine continues to face significant challenges in attracting investment resources for innovative enterprises. Research conducted by Dobrovolska shows that financial indicators such as foreign direct investment, venture capital availability, and access to credit significantly influence the innovation capacity of national economies [1, 2].

International experience demonstrates that economies with strong financial support for innovation tend to achieve higher productivity and technological progress. According to the OECD report «Financing SMEs and Entrepreneurs 2024», developed countries allocate significant financial resources to support innovation and startup ecosystems, with average R&D expenditures reaching approximately 2.7% of GDP. According to data from the State Statistics Service of Ukraine, national spending on R&D accounted for approximately 0.41% of GDP in 2022, which limits the development of innovation infrastructure and technological modernisation [3].

Public investment plays a particularly important role in supporting innovative activity, especially during the early stages of technological development when private investors are often reluctant to assume high levels of financial risk. As noted in the research of Kwilinski and Lyulyov, government policy instruments such as innovation grants, tax incentives, and targeted financial support programs contribute significantly to the formation and development of national innovation ecosystems. In recent years, Ukraine has implemented several initiatives aimed at stimulating innovative entrepreneurship. One of the most notable examples is the Ukrainian Startup Fund, which provides financial assistance to early-stage technology startups. Nevertheless, according to the European Innovation Scoreboard 2025, Ukraine's overall innovation performance remains below the average level observed within the European Union, primarily due to limited financial resources and insufficient institutional support mechanisms [4, p. 5-8].

Alongside public funding, private investment represents an equally important source of financing for innovative entrepreneurship, particularly in sectors characterised by rapid technological change and high growth potential. Ukraine has developed a relatively dynamic IT sector that continues to attract venture capital from international markets. According to data provided by the Ukrainian Venture Capital and Private Equity Association, Ukrainian startups raised approximately USD 832 million in venture investments in 2021, marking the highest level of venture financing in the country's history. However, investment activity declined during the period of

2022–2023 due to increased geopolitical risks and broader economic uncertainty. Researchers also note that the domestic venture capital market in Ukraine remains insufficiently developed, which forces many innovative companies to rely primarily on foreign investors for financial support.

Despite significant potential, Ukraine still faces several structural challenges that limit investment activity in innovative entrepreneurship. First, economic instability and geopolitical risks negatively affect investor confidence and increase financial uncertainty. Second, the institutional environment for venture capital and innovation financing requires further development. Strengthening public-private partnerships and improving investment policies could significantly increase financial support for innovative enterprises [5-6].

Investment support remains one of the key factors that determine the success of innovative enterprises. The analysis demonstrates that both state and private investments contribute significantly to the development of innovation ecosystems in Ukraine. Public investments create institutional frameworks and financial support mechanisms for innovation development, while private investments provide dynamic financing for startup growth and technological commercialisation. In order to strengthen the innovation ecosystem, Ukraine should focus on expanding public investment programs, stimulating venture capital markets, and creating favourable conditions for attracting international investors.

References:

1. *Global innovation index report*, WIPO, 2025, URL: - <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html>
2. *Financial and investment indicators for accelerating innovation development: Comparison of GII leaders and Ukraine*, O. Dobrovolska, R. Sonntag, S. Kachula, 2023 Ukraine, URL: - <https://surl.li/atpahg>
3. *State Statistics Service of Ukraine*, URL: - <https://ukrstat.gov.ua>
4. *European Innovation Scoreboard*, European Commission, Ukraine, 2025, URL: https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-ua.pdf
5. *Інноваційне підприємство як ключова ознака сталого розвитку*, М. Рибак, 2024 - URL: <https://surl.li/zkbo1f>
6. *Інвестиційно-інноваційна діяльність в Україні в контексті Євроінтеграції*, Н.Гаврилова Л.Задорожня, 2023, Україна - URL: <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/10%2843%29/20.pdf?>

*Євсєєв А.С.,**здобувач вищої освіти,**Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю розвитку, зростанням ролі знань, цифрових технологій та інтелектуального капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств [1]. У таких умовах малий бізнес виступає важливим елементом економічної системи, забезпечуючи гнучкість ринкового середовища, швидку адаптацію до змін попиту, створення нових робочих місць та стимулювання економічного зростання [2]. Одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування малих підприємств є впровадження інновацій, що дозволяє формувати нові можливості розвитку, підвищувати продуктивність діяльності та зміцнювати позиції на ринку. Саме тому дослідження інноваційного фактора розвитку малого бізнесу набуває особливої актуальності в умовах трансформації економічних систем та посилення глобальної конкуренції [3].

Малий бізнес традиційно відіграє значну роль у формуванні інноваційного потенціалу економіки [4]. Завдяки своїй організаційній гнучкості, швидкості прийняття управлінських рішень та здатності до експериментування малі підприємства часто стають джерелом нових технологічних рішень, бізнес-моделей та інноваційних продуктів. Інноваційна діяльність малого бізнесу може проявлятися у впровадженні нових технологій виробництва, розробленні інноваційних товарів і послуг, використанні сучасних цифрових інструментів управління, удосконаленні маркетингових підходів та організаційних структур [5]. У результаті цього відбувається підвищення ефективності використання ресурсів, зростання доданої вартості продукції та розширення ринкових можливостей підприємств.

Важливою передумовою інноваційного розвитку малого бізнесу є формування відповідного інституційного середовища, яке стимулює підприємницьку ініціативу та підтримує інноваційну активність суб'єктів господарювання. До таких чинників належать державна підтримка інноваційної діяльності, розвиток інфраструктури підприємництва, доступ до фінансових ресурсів, ефективна система захисту прав інтелектуальної власності, а також налагодження взаємодії між бізнесом, науковими установами та освітніми організаціями [6]. У багатьох країнах світу розвиток малого інноваційного підприємництва підтримується через створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів, інноваційних кластерів та інших форм інституційної підтримки, що

сприяє комерціалізації наукових розробок та впровадженню нових технологій у виробництво.

Інноваційний фактор розвитку малого бізнесу особливо посилюється в умовах цифровізації економіки. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій відкриває нові можливості для підприємців, дозволяючи оптимізувати бізнес-процеси, розширювати канали збуту продукції, використовувати електронну комерцію та сучасні маркетингові інструменти. Цифрові платформи, хмарні технології, системи управління даними та інші інноваційні рішення сприяють підвищенню ефективності діяльності малих підприємств та зменшенню витрат на ведення бізнесу. Водночас цифровізація стимулює появу нових видів підприємницької діяльності, зокрема у сфері інформаційних технологій, креативних індустрій та онлайн-сервісів.

Значний вплив на інноваційний розвиток малого бізнесу має рівень інноваційної культури підприємців та їх готовність до впровадження нових управлінських підходів. Успішна реалізація інноваційних проєктів потребує не лише фінансових ресурсів, а й відповідного рівня компетенцій, стратегічного мислення та здатності до управління ризиками. Малий бізнес часто стикається з низкою обмежень, серед яких недостатній доступ до інвестиційних ресурсів, високий рівень невизначеності інноваційних проєктів, обмежені можливості для проведення науково-дослідних робіт. Саме тому важливого значення набуває розвиток партнерських відносин між підприємствами, науковими установами та інвесторами, що дозволяє об'єднувати ресурси для реалізації інноваційних ініціатив. Формування інноваційної екосистеми потребує активної участі державних інституцій, які можуть забезпечити сприятливе регуляторне середовище та підтримку стартапів. Важливим чинником є розвиток цифрових платформ, що відкривають нові можливості для комунікації, обміну знаннями та залучення клієнтів. Підприємці, які інвестують у підвищення кваліфікації персоналу, отримують конкурентні переваги завдяки більшій гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Інноваційна діяльність малого бізнесу сприяє створенню нових робочих місць і підвищенню економічної стійкості регіонів. У довгостроковій перспективі саме інноваційна культура та стратегічні партнерства визначатимуть здатність малого бізнесу інтегруватися у глобальні світові та національні ринки.

В умовах сучасних економічних трансформацій, зокрема для країн з перехідною економікою, інноваційний фактор розвитку малого бізнесу набуває стратегічного значення. Впровадження інновацій дозволяє підвищувати конкурентоспроможність національної економіки, стимулювати структурні зміни у виробництві та сприяти формуванню економіки знань. Особливої актуальності це набуває в контексті післякризового відновлення економіки, коли

розвиток малого підприємництва може стати важливим інструментом економічної модернізації та підвищення зайнятості населення.

Інноваційний фактор виступає одним із ключових драйверів розвитку малого бізнесу в сучасних економічних умовах. Його реалізація сприяє підвищенню ефективності підприємницької діяльності, розширенню ринкових можливостей підприємств та формуванню нових конкурентних переваг. Реалізація таких заходів сприятиме активізації інноваційної діяльності малих підприємств, зміцненню їх ролі у національній економіці.

Список використаних джерел:

1. Волкова М. О. Малий інноваційний бізнес: перспективи відновлення та розвитку [Електронний ресурс] / М. О. Волкова ; наук. керівник П. Г. Перерва // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів], 17-18 жовтня 2023 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 35-39.
2. Волкова М. О., Перерва П. Г. Проблеми та перспективи розвитку малого інноваційного бізнесу в Україні // Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації. – 2023. – С. 16.
3. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 4. С. 230-235.
4. Besprozvannykh, O., Pererva, P., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. <https://doi.org/10.18421/TEM82-19>
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
6. Кобелєва Т.О., Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Збалансована система показників в інноваційно-інвестиційній політиці промислового підприємства // Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 50-54. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/21105>

*Завербний А.С.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Залізна Л.В.,
старший викладач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Луговський С.В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ІННОВАЦІЙНО-ПІДПРИЄМНИЦЬКІ МЕХАНІЗМИ В ЕКОСИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У СФЕРУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

За сучасних умов (кризове становище через військові дії, потенційна потреба у післявоєнному економічному відновленні) зумовлюється необхідність формування ефективних механізмів фінансового забезпечення інноваційного розвитку медичних установ (обумовлюється обмеженістю бюджетних ресурсів, високою капіталомісткістю медичних технологій, необхідністю модернізування вітчизняної інфраструктури) [5; 6]. Водночас недостатній рівень інституційної спроможності, інвестиційної привабливості, підприємницької орієнтації закладів охорони здоров'я стримує залучення міжнародного капіталу, інтегрування до глобальних інноваційних екосистем [1; 3; 4]. Актуальність дослідження зумовлюється необхідністю розроблення інноваційно-підприємницьких підходів щодо управління медичними установами, спрямованих на підвищення рівня їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості, здатності залучати міжнародне інвестування за умов кризи і посткризового розвивання. Особливого значення це набуває в контексті трансформування української системи охорони здоров'я, орієнтованого на принципи, що активно підтримуються Світовою організацією охорони здоров'я, Організацією економічного співробітництва та розвитку (передусім інноваційності, сталості, цифровізування, ефективного використання ресурсів) [2].

За умов трансформування економіки, зумовленої глобальними викликами, пандемічними ризиками, військовими загрозами, структурними дисбалансами, особливого значення набуває розвивання інновацій, підприємництва (системоутворюючих чинників економічного відновлення). І саме медичний сектор, відіграючи стратегічну роль у забезпеченні людського потенціалу, соціальної стабільності та національної безпеки, потребуватиме суттєвого оновлення інфраструктури, технологій, управлінських моделей. Тому залучення міжнародного капіталу стає ключовим джерелом фінансування інноваційних перетворень медичних установ, що сприятиме підвищенню рівня ефективності

їх функціонування, інтегруванні до глобальних медичних екосистем, формуванню стійкої моделі розвивання.

Інновації у вітчизняній сфері охорони здоров'я повинні охоплювати технологічні, організаційні, фінансові, соціальні та інші види трансформування, що спрямовані на підвищення рівня якості медичних послуг, доступності лікування, ефективності використання ресурсів. Інноваційність медичних систем визначається здатністю інтегрувати цифрові рішення, біомедичні технології, управлінські інновації, нові фінансові механізми [5; 6].

Підприємництво у медичній сфері розглядається як «інструмент формування гнучких, адаптивних, ефективних моделей надання медичних послуг» [2; 4]. Воно сприятиме розвиванню приватно-державного партнерства, створенню стартапів у сфері медичних технологій, впровадженню телемедицини, цифрових платформ управління здоров'ям, біотехнологічних розробок, інноваційних форм організації лікувального процесу. У сучасній економічній науці підприємницька активність у медичному секторі пов'язується з формуванням інноваційних кластерів, розвитку медичних хабів, інтеграцією наукових установ, бізнесу та держави [5; 6].

В екосистемі економічного відновлення медичні установи трансформуються із традиційних соціальних інститутів до «активних учасників» інноваційно-підприємницьких процесів [5; 6]. Це зумовлює необхідність диверсифікування джерел фінансування, впровадження нових моделей управління, підвищення фінансової автономії, інвестиційної привабливості. Особливого значення набуває формування стратегій залучення міжнародного капіталу, які включають грантові програми, міжнародні фінансові організації, венчурне фінансування, соціальне інвестування, краудфандинг, зелені/соціальні облігації тощо.

Важливим інструментом залучення міжнародного капіталу є розвивання державно-приватного партнерства, що дозволяє поєднувати ресурси держави, бізнесу, міжнародних інвесторів. Такий підхід забезпечуватиме підвищення рівня ефективності використання бюджетних коштів, прискорення реалізування інноваційних проєктів, зниження фінансових ризиків. У межах підприємницької моделі медичні установи зможуть виступити суб'єктами інвестиційної діяльності, сформувати інвестиційні портфелі, розробити бізнес-плани, впровадити маркетингові стратегії, забезпечити фінансову прозорість [1; 3; 4].

Інновації, підприємництво виступають ключовими чинниками трансформування медичних установ у сучасній екосистемі економічного відновлення, створюють передумови задля підвищення рівня якості медичних послуг, розвитку людського капіталу, інтегрування до глобальних інноваційних

мереж, формування конкурентоспроможних медичних кластерів, забезпечення стабільного і гармонійного розвивання.

Інструменти залучення міжнародного капіталу для медичних установ повинні базуватися на інтегруванні інноваційних технологій, підприємницьких моделей, цифрового трансформування (діджиталізування), державно-приватного партнерства, міжнародної співпраці.

Перспективи досліджень є пов'язаними із розробленням методичних підходів щодо оцінювання рівня ефективності залучення інвестицій (зокрема іноземних), формуванням моделей управління інноваційними проєктами у сфері охорони здоров'я, а також створенням стратегічних механізмів інтегрування вітчизняних медичних установ до глобальних фінансових, інноваційних екосистем.

Список використаних джерел:

1. Атаманчук З.А., Біла І.В. Ризики та перспективи інвестування в кризових умовах. *ScientificWorldJournal*, 2022. Issue 16, Part 2, С. 28-34.
2. Бестужева С.В., Козуб В.О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір*, 2020. № 154. С. 16-20.
3. Бойко А.О., Боженко В.В., Безрук В.В. Механізм залучення іноземних інвестицій. *Економіка та управління національним господарством*, 2018. Том 29 (68). № 6. URL: <https://surl.li/ksagri>
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. Надюк З.О. Ринок медичних послуг: роль держави у фінансуванні системи охорони здоров'я України. *Державне управління*, 2008. № 4. С. 100-103.
6. Назаренко С.А., Хакало С.В. Зарубіжний досвід управління галуззю охорони здоров'я: перспективи для України. *Інвестиції: практика та досвід*, 2025. № 21. С. 313-318.

*Сокол В.І.,
здобувач вищої освіти,
Квасній Л.Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри математики та економіки,
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка*

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Науковці зауважують, що «Індустрія туризму вважається найважливішою галуззю в усьому світі, оскільки вона сприяє створенню робочих місць, підвищує національний дохід та сприяє зростанню конкурентоспроможності туризму» [1]. Сучасна туристична сфера являє собою багатогранну соціально-економічну систему, розвиток якої значною мірою залежить від створення та впровадження інновацій. У нинішніх умовах інноваційні процеси набувають дедалі більшого значення, адже їх основною метою є забезпечення конкурентних переваг підприємств і максимально повне задоволення потреб споживачів у якісних туристичних послугах.

«Основні стратегічні цілі інновацій у сучасному туризмі – забезпечення сталого розвитку туристичних регіонів та дестинацій, а також гарантування соціальної безпеки туризму»[2, С. 153].

Інноваційні напрями управління туристичним підприємством формуються під впливом глобалізаційних процесів, цифровізації економіки та зростання вимог споживачів до якості й індивідуалізації туристичних послуг. У сучасних умовах туристичні підприємства змушені переходити від традиційних моделей управління до гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно насичених підходів, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток.

Одним із сучасних інноваційних напрямів є впровадження цифрових технологій в систему управління. Використання CRM-систем, автоматизованих платформ бронювання, мобільних додатків і штучного інтелекту дає змогу оптимізувати бізнес-процеси, покращити комунікацію з клієнтами та забезпечити персоналізацію туристичного продукту.

Важливим напрямом є розвиток інноваційного маркетингу, що передбачає активне використання соціальних мереж, контент-маркетингу, блогінгу та інфлюенсерів для просування туристичних послуг. Цифрові канали комунікації дають можливість швидко реагувати на зміну попиту та формувати позитивний імідж бренду. Крім того, застосування технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) дозволяє клієнтам попередньо «відвідати» туристичні локації, що підвищує рівень довіри та стимулює прийняття рішення про подорож.

Не менш важливим є впровадження інновацій у сфері управління персоналом. Сучасні туристичні підприємства використовують дистанційні форми роботи, онлайн-навчання, гнучкі системи мотивації та розвитку компетенцій працівників. Формування креативної та адаптивної команди стає ключовим фактором успіху, оскільки саме персонал забезпечує якість обслуговування та створює унікальний досвід для клієнтів.

Орієнтація на екологічну відповідальність, збереження культурної спадщини та підтримку місцевих громад дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив туризму на довкілля, але й формувати довгострокову цінність для підприємства. Впровадження «зелених» стандартів, енергоефективних технологій та принципів соціальної відповідальності стає важливим елементом сучасної управлінської стратегії. Крім цього, розробка інноваційних ІТ-проектів у туристичній сфері здійснюється за умови взаємодії трьох ключових складових: туристичного бізнесу, інноваційних технологій та інформаційних систем і технологій управління. Завдяки використанню комп'ютерних мереж, міжнародних систем бронювання, електронних баз даних нормативно-правових актів у туризмі та автоматизованих систем взаєморозрахунків забезпечується підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів [3, с. 81–85].

Таким чином, інноваційні напрями управління туристичним підприємством охоплюють цифровізацію, новітні маркетингові інструменти, сучасні підходи до управління персоналом та орієнтацію на сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Калініченко С. М., Омельченко Г. Ю., Крупіца І. В., Грібінник А. В., Грищенко Н. В. Туристичні інновації та їх роль у підвищенні конкурентних переваг туристичного продукту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 266 – 272.
2. Підвальна О.Г., Феленчак Ю.Б. Соціальні аспекти інноваційного розвитку туризму в регіоні. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2 (58), 2020. С. 152-158
3. Ільєнко Ю.І., Шериньова Г.В. Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі. *Інноваційна економіка*. Тернопіль: СМП «Тайп», 2013. Вип. 6 (44). С. 81 – 85

*Kersys Robertas,
PhD, Professor, Department of Transport Engineering,
Kaunas Universiteit of Technology, Lithuania
Pererva Pero,
Doctor of Economics, professor,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

CROSS-BORDER TRANSPORT CONNECTIONS UNDER WARTIME CONDITIONS

Cross-border transport connections play a crucial role in ensuring the stability of international economic relations and the functioning of national economies particularly during periods of crisis and geopolitical instability [1]. In wartime conditions the significance of transport infrastructure and logistics systems increases substantially as they become key instruments for maintaining trade flows ensuring humanitarian support and supporting the resilience of economic systems [2]. Military conflicts inevitably disrupt traditional transport corridors damage infrastructure and complicate international cooperation which forces governments and businesses to adapt logistics networks and develop new mechanisms for organizing cross-border mobility of goods services and people [3]. Therefore, the study of cross-border transport connections under wartime conditions acquires particular scientific and practical relevance within the context of ensuring economic security and sustainable regional development [4].

The functioning of cross-border transport systems in wartime is characterized by a high level of uncertainty and risk. Military actions often lead to the destruction of critical infrastructure including railways bridges highways ports and logistics terminals which significantly reduces the capacity of transport networks. At the same time security restrictions changes in border control procedures and the introduction of special regulatory regimes complicate the movement of vehicles and cargo across state borders [5]. As a result, transport operators are forced to restructure logistical routes increase the use of alternative corridors and develop flexible supply chain management strategies. In these circumstances the efficiency of cross-border transport systems depends largely on the ability of states to coordinate infrastructure restoration ensure safe transport operations and create institutional mechanisms that facilitate international cooperation.

One of the most important aspects of cross-border transport connections in wartime is the diversification of logistics routes. The disruption of traditional trade corridors forces national economies to reorient cargo flows toward alternative directions including neighboring countries and regional transport hubs. This process often involves the modernization of border checkpoints the expansion of railway and road infrastructure and the development of multimodal transport systems that combine

different modes of transportation. Multimodal logistics solutions allow for greater flexibility in organizing cargo transportation and help reduce the negative impact of infrastructure damage or security risks. Consequently, the development of diversified cross-border transport networks becomes an important factor in maintaining the continuity of international trade and supply chains.

Another significant dimension of wartime cross-border transport is the growing importance of international institutional cooperation. Governments international organizations and transport companies must coordinate their actions to ensure the efficient functioning of logistics corridors and the timely delivery of critical goods including energy resources food medical supplies and humanitarian aid. The harmonization of customs procedures the simplification of border crossing regulations and the introduction of digital logistics management systems contribute to reducing administrative barriers and increasing the speed of cargo movement across borders. In addition, joint infrastructure projects and coordinated investment programs help strengthen the resilience of transport systems and improve their ability to withstand crisis situations.

The social and humanitarian role of cross-border transport connections also increases considerably in wartime conditions. Transport corridors become essential channels for the evacuation of civilians the delivery of humanitarian assistance and the support of displaced populations. The effective organization of passenger and cargo transportation allows governments and international organizations to respond more quickly to humanitarian challenges and provide essential resources to affected regions. In this context the reliability and safety of transport infrastructure acquire not only economic but also social and humanitarian significance.

Digital technologies and information systems represent another important factor in the development of cross-border transport connections during periods of military conflict [1]. Modern logistics management increasingly relies on digital platforms that allow real time monitoring of cargo movements optimization of transport routes and the rapid exchange of information between logistics operators customs authorities and border control services. The implementation of electronic documentation systems intelligent transport technologies and automated customs procedures significantly increases the transparency and efficiency of cross-border logistics operations. At the same time digitalization helps reduce corruption risks minimize administrative delays and improve the overall coordination of transport activities under conditions of limited resources and heightened security requirements.

The experience of countries that face military challenges demonstrates that the resilience of cross-border transport systems depends largely on strategic planning and the development of adaptive logistics policies. Governments must prioritize the protection and restoration of critical transport infrastructure invest in the modernization

of border crossing facilities and strengthen cooperation with neighboring states and international partners. Particular attention should be paid to the integration of national transport networks into broader regional logistics systems which can provide alternative routes and increase the flexibility of international supply chains.

References:

1. Жмутський І. А., Глізнуца М. Ю., Перерва П. Г. Діджиталізація логістики в Україні. – 2025. URL: <https://surl.lu/upfilx>
2. Черноусов О. І., Долина І. В., Перерва П. Г. Сучасні цифрові трансформації логістичної діяльності. – 2025. URL: <https://surl.li/whemjr>
3. Лепський Р. С., Дюжев О. В., Перерва П. Г. Міжнародний бізнес: фактори поствоєнного відновлення. – 2025. URL: <https://surl.lu/staumj>
4. Перерва П., Євсєєв А. Дослідження ефективності міжнародного трансферу інноваційних технологій. – 2025. URL: <https://surl.lu/kvlfyo>
5. Лепський Р., Перерва П. Визначення та обґрунтування комерційних ризиків в міжнародному бізнесі. – 2025. URL: <https://surl.li/evqble>

Кіндзерський Ю.В.,

доктор економічних наук,
 провідний науковий співробітник відділу інноваційної політики,
 економіки та організації високих технологій,
 ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

ВИКЛИКИ АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА У ПЕРСПЕКТИВІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Подолання технологічної відсталості і збереження стійкості економіки України в умовах війни та у перспективі повоєнного відновлення неможливі без модернізації і розширення виробництва, що відповідно потребує широкого впровадження інновацій і активізації інноваційних процесів. Водночас, вітчизняна інноваційна сфера перебуває у вкрай важкому становищі [1; 2]. Україна покладає чимало сподівань на інтеграцію в ЄС, яка, на думку вітчизняних урядовців, дозволить, принаймні частково, його поліпшити. Проте, такі сподівання можуть виявитись занадто оптимістичними і перебільшеними оскільки ЄС сам відчуває чимало труднощів у цій сфері та зазнає наростаючого технологічного відставання і технологічної залежності від свої глобальних конкурентів, зокрема від США та Китаю (табл. 1)⁴.

⁴ Детально проблеми в інноваційній сфері ЄС викладені у доповіді Єврокомісії «The Future of European Competitiveness», 2024 р. [3, 4]

Таблиця 1.

Зведений індекс інновацій («Summary Innovation Index») ЄС, США, Китаю та України, у абсолютному і відносному (ЄС=100%) вимірі, 2022-2025 рр.

Рік	Одиниці				Відсотки			
	ЄС	США	Китай	Україна	ЄС	США	Китай	Україна
2022	0,540	0,637	0,513	0,173	100	118	95	32
2023	0,548	0,658	0,532	0,170	100	120	97	31
2024	0,551	0,667	0,522	0,179	100	121	99	30
2025	0,549	0,670	0,554	0,159	100	122	101	29

Джерело: European Commission. European Innovation Scoreboard (за відповідні роки)

На відміну від ЄС Україна практично не має ресурсів, ні фінансових, ні кадрових, щоб здолати самотужки проблеми у сфері інновацій і вийти на середньоєвропейський рівень за показниками її розвитку навіть в довгостроковій перспективі при збереженні нинішньої економічної моделі і продовженні бойових дій. Відносні витрати України на фінансування досліджень і розробок щороку лише скорочуються, якщо у 2010 р. вони становили близько 0,75% ВВП, то в 2022-2023 рр. скоротились до 0,33% ВВП, а в 2024 р. взагалі впали до критично низького рівня 0,17% ВВП [5], що майже в 15 разів менше ніж аналогічний показник в ЄС (2,24% у 2022 р.) та в 20 разів менше ніж в США (3,5%), і це при тому що українським законодавством передбачено забезпечувати «бюджетне фінансування наукової і науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7 відсотка валового внутрішнього продукту України»⁵. В абсолютних показниках розрив ще більш разючий, – в 2023 р. обсяги фінансування досліджень і розробок становили в Україні близько 1,24 млрд дол. США (1 млрд євро), що в 760 разів менше ніж в США та в 480 разів ніж в ЄС.

Внаслідок хронічного недофінансування наукової сфери Україна має серйозний дефіцит наукових кадрів, – якщо в США кількість дослідників на 1 тис. населення становила у 2023-2024 рр. близько 4,8 чол., в ЄС 4,9 чол., то в Україні 0,58 чол. (586 чол. на 1 млн населення). Річні витрати країни на дослідження і розробки у розрахунку на одного дослідника становили у зазначений період в США близько 480 тис. дол., в ЄС близько 215 тис. дол. (180 тис. євро), в Україні (за ПКС) – 35 тис. дол. США, або в 14 разів менше ніж у США та в 6 разів менше ніж в ЄС, і це при майже десятикратному розриві у кількості кадрів на 1 тис. населення. Війна в Україні лише поглибила дефіцит наукових кадрів. За даними ЮНЕСКО, якщо до початку війни в державному науковому секторі працювало близько 88 тис. осіб, то станом на 2024 р. понад 12% науковців були змушені залишити місця своєї роботи, – близько 5,5 тис.

⁵ Див. п.2 статті 48 Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [6].

виїхали за кордон, ще близько 5 тис. перемістилися всередині країни [7]. Війна також завдала серйозної шкоди і без того занедбаній і слаборозвиненій науковій інфраструктурі України, ще більше ускладнивши можливості вести дослідження⁶.

В освітній сфері України також гострі проблеми із кадровим і фінансовим забезпеченням, що безпосередньо позначається на якості підготовки фахівців для галузей економіки, а також на спроможностях українських вишів вести наукову і дослідницьку діяльність. Щоб зрозуміти глибину провалля, у якому опинилась вітчизняна освіта, досить красномовним є порівняння бюджетів українських вишів з американськими і європейськими.

Наприклад, бюджети топових українських університетів, зокрема НТУ «КПІ» та КНУ ім. Т. Шевченка становили у 2024 р. близько 70 млн дол. та 40 млн дол. відповідно (або усереднено близько 55 млн дол.), тоді як бюджети топових американських університетів, зокрема Гарвардського університету, Массачусетського інституту технологій (MIT) і Стенфордського університету, становили у цей рік близько 6,7 млрд дол., 5,1 млрд дол. та 9,7 млрд дол., відповідно⁷ (або усереднено близько 7 млрд дол.), бюджет топового європейського університету, зокрема Оксфордського, становив близько 4,2 млрд дол. Тобто усереднене фінансування зазначених українських вишів було меншим від американських і європейських в 130 та 76 разів відповідно. Бюджет середнього європейського університету коливається в межах 300-800 млн дол., що в 6-14 разів більше від бюджетів згаданих українських вишів. Варто звернути увагу, що державне фінансування усіх закладів вищої освіти в Україні, за даними МОН України⁸, становило у 2024 р. близько 540 млн дол., тобто було в межах бюджету одного середнього європейського університету і у 18 разів менше від бюджету Стенфордського університету у США.

У перерахунку бюджетів на одного студента розрив між зазначеними вишами ще більший. Зокрема в НТУ «КПІ» та КНУ ім. Шевченка бюджет становив 3 тис. дол. і 2 тис. дол. на одного студента на рік відповідно, в

⁶ ЮНЕСКО оцінює збитки науковій інфраструктурі України у понад 1,26 мільярда доларів. Понад 520 університетів та наукових установ зазнали пошкоджень, а бюджет Національної академії наук України скоротився на 48% з 2021 року, що призвело до призупинення численних програм та переходу науковців на неповний робочий день [7].

⁷ Див.: MIT Facts. Operating Financials 2024. <https://facts.mit.edu/operating-financials/>; Harvard University. Financial Overview. Summarized financial information for the year ended June 30, 2025. <https://finance.harvard.edu/financial-overview>; Stanford University Facts. Finances. <https://facts.stanford.edu/admin-finances/finances>; University of Oxford. Finance and funding. <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/finance-and-funding>; Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". Виконання бюджету за 2024 рік. <https://kpi.ua/2024-budget>

⁸ Див.: Розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти державної форми власності, що належать до сфери управління МОН. Міністерство освіти і науки України. Новини. 2 травня 2024 р. <https://mon.gov.ua/news/rozpodil-vidatkiv-derzhavnogo-byudzhetu-mizh-zakladami-vishchoi-osviti-derzhavnoi-formi- vlasnosti-shcho-nalezhat-do-sferi-upravlinnya-mon>.

Стенфордському університеті близько 570 тис. дол., в МІТ близько 440 тис. дол., в Оксфордському університеті близько 160 тис. дол., тобто різниця у фінансуванні була у 80-285 разів, що є безумовною основою високого рівня освіти і результатів світового рівня в названих іноземних університетах.

Цілком очевидно, що рівень фінансування університетів і дослідницьких установ прямо позначається на заробітних платах викладачів і науковців. Тут співвідношення також далеко не на користь України. Наприклад, професор в США (Full Professor) отримує в рік в середньому 150 тис. дол., в Україні – близько 6-7 тис. дол.⁹ Причому, слід звернути увагу, якщо в США та ЄС рівень зарплат науковців та освітян значно (в 1,5-3 рази залежно від посади) перевищує середній по країні, то в Україні зарплати науковців і освітян значно (в 1,5-2 рази) нижчі від середніх. В розвинених країнах науковці і освітяни належать до заможних прошарків суспільства, є його елітою. В Україні положення науковців і освітян в суспільстві повністю протилежне, вони не є заможним прошарком, ставлення до них решти суспільства зневажливе і несмішливое як до жебраків і злидарів, а для української держави власні науковці і освітяни це дармоїди, яких не слід утримувати. Водночас українська держава в особі профільних органів влади при мізерному (порівняно з рівнем розвинених країн) фінансуванні, занедбаній і почасти зруйнованій науковій та освітянській інфраструктурі, постійному скороченні витрат на освіту і науку, яке не покриває навіть основні життєві потреби працівників, настирливо вимагає від вітчизняної освіти і науки результатів світового рівня, що виглядає абсурдно і обумовлює інтенсивну міграцію українських науковців і освітян закордон та/або їх перехід в інші сфери діяльності всередині країни.

Україна занадто оптимістично сподівається на кошти ЄС в поліпшенні стану власної сфери досліджень і розробок через залучення до європейського інноваційного простору і участі в наукових програмах ЄС, зокрема в Програмі «Горизонт Європа». Водночас, роль цієї програми у підтримці досліджень і розробок окремих країн-членів досить незначна, її внесок не перевищує 10% у сукупному обсязі державного фінансування досліджень, а решту витрат країни покривають за рахунок власних ресурсів. Крім того, програма «Горизонт Європа» суттєво недофінансована, її бюджет становить 100 млрд євро на 2001-2027 рр., а тому майже три чверті високоякісних пропозицій відхиляються, бо для їх підтримки додатково знадобилося б ще 160 млрд євро [9]. З цього слідує, що Україні для повноцінної розбудови вітчизняної сфери досліджень доведеться покладатися в основному на власні ресурси, не чекаючи зовнішньої допомоги.

⁹ Більш детально про рівень зарплат у сферах науки і освіти за різними країнами, в т.ч. в Україні, див. [8].

Водночас слід зважати, що розбудова як сфери досліджень і розробок, так і сфери освіти та формування професійних навичок, збільшення ресурсного забезпечення цих сфер, і фінансового і кадрового, відбуватиметься лише тоді коли на їх послуги буде створений у достатньому обсязі відповідний запит з боку економіки та її окремих галузей, насамперед середньо і високотехнологічних галузей промисловості. За превалювання в економіці нинішньої сировинно-аграрної спеціалізації такий попит ніколи не виникне, а про розвиток освіти і науки можна буде говорити лише за умови радикальної структурно-технологічної модернізації економіки з випереджаючим розвитком промислового виробництва [10].

На сьогоднішній день, в умовах війни, драйвером розвитку і структурної трансформації промислового виробництва і одночасного паралельного зростання запитів і ресурсів на дослідження і розробки і на освіту має виступати оборонно-промисловий комплекс. Сьогодні вітчизняний ОПК, за існуючої досить потужної державної допомоги і державного замовлення на свою продукцію, демонструє як інтенсивне зростання виробництва, так і бурхливий розвиток інновацій військового спрямування¹⁰. Інноваційний кластер, який сформувався в ОПК, зокрема кластер «Brave1», виявився надзвичайно ефективним з точки зору як створення інновацій воєнного призначення, так і, що надзвичайно важливо, їх швидкого практичного втілення у виробництво¹¹. В інших галузях, і до війни, і під час війни, нічого подібного не існувало, а проблема практичної реалізації наявних вітчизняних інноваційних розробок, залишалась і залишається досить складною. Тому досвід кластеру «Brave1» має бути поширений на цивільні сфери промислового виробництва. При цьому звернемо увагу, на винятково важливу роль державного допомоги і державного фінансування у функціонуванні цього кластеру, формуванні державного замовлення (попиту) на його інноваційну продукцію, на створення і масштабування виробництва цієї продукції.

¹⁰ Український ОПК за час повномасштабної війни продемонстрував безпрецедентне зростання: виробничі спроможності збільшилися у 50 разів – до 50 млрд грн. Завдяки цьому вітчизняні виробники вже забезпечують понад половину потреб Сил оборони в озброєнні [11].

¹¹ Brave1 – державна ініціатива з розвитку оборонних технологій, яка реалізується Фондом розвитку інновацій та була започаткована профільними державними органами та складовими сектору безпеки та оборони України. Початково це була грантова програма для оборонних стартапів. Кластер вже став найбільшим ангельським інвестором в українському «defense tech», надавши понад 750 грантів на 3,7 млрд грн. Сьогодні Brave1 не лише надає фінансування, але й завдяки накопиченій експертизі став ключовою інституцією, яка формує стратегію розвитку оборонних інновацій. Brave1 консолідує зусилля державної влади, Сил безпеки і оборони, наукової спільноти та бізнесу для створення технологій, що змінюють хід війни. Кластер супроводжує технології на кожному етапі – від аналітики та формування технічного завдання для оборонних виробників, до бойових тестувань та впровадження перспективних технологій у війська через Brave1 Market. – Див.: Кластер підтримки Defense Tech розробок в Україні. <https://brave1.gov.ua/>.

Підкреслимо, що розвиток вітчизняної наукової і освітньої сфер має бути тісно інтегрований і вітчизняну промислову політику з метою реіндустріалізації вітчизняної економіки на новій інноваційно-технологічній основі. Ця політика у короткостроковій і середньостроковій перспективі, в силу значних ресурсних, насамперед фінансових і людських обмежень в країні, має робити ставку на технологічні запозичення у більшості сфер виробництва (окрім, очевидно, ОПК), розвиваючи ліцензійне виробництво, створюючи спільні підприємства з провідними технологічними компаніями світу, в тому числі за активної участі держави у капіталі таких підприємств. Ураховуючи, що продукція цих підприємств не буде абсолютно новою на ринку, державі паралельно із створенням виробництв, за прикладом США, ЄС, Китаю, слід вживати заходів поміркованого протекціонізму і захисту інтересів національного товаровиробника від надмірної присутності аналогічної іноземної продукції на внутрішньому ринку. Роль науки і освіти у розвитку таких виробництв на початкових етапах полягатиме у вивченні, а потім у подальшому удосконаленні запозичених технологій, швидкого налагодження виробничого процесу, підготовці і перепідготовці фахівців зі специфічними навиками для таких виробництв.

Важливим аспектом розбудови вітчизняної промисловості має бути ставка на великі підприємства, оскільки лише вони спроможні створити ефект масштабу і призвести до швидкої трансформації економіки і зростання її продуктивності, в тому числі через швидку імплементацію інновацій, отриманих у сфері досліджень і розробок, в тому числі інноваційними стартапами [12]. Розвиток великого виробництва буде передумовою для швидкого нарощування ресурсного забезпечення вітчизняної освіти і науки, формування запиту на їх продукцію. Слід відмовитись від політики превалювання розвитку МСБ у виробничій сфері, яка проводилась в країні в останні десятиліття і стала одним із вагомих факторів її деіндустріалізації і відсталості.

Випереджаючий розвиток і структурно-технологічна модернізація промислового виробництва формуватиме запит на фахівців зі STEM-освітою, які будуть працювати як у сфері виробництва, так і у сфері досліджень. Без розвитку промисловості ставка на розбудову високовартісної STEM-освіти, яку нині намагається робити український уряд, виявиться марною, – такі фахівці, у своїй більшості, будуть не затребуваними на внутрішньому ринку, а держава, вкладаючи чималі кошти у їх підготовку, підтримуватиме не власне виробництво і науку, а виробництво і науку в розвинених країнах, зокрема ЄС, куди ці фахівці виїжджатимуть у пошуках роботи і де на них існує значний незадоволений попит.

Без радикального, багатократного зростання рівня оплати праці науковців і освітян не варто розраховувати на підйом вітчизняної наукової та освітньої сфер. Водночас, підвищити цю оплату до такого рівня як у США чи принаймні в ЄС не вдасться ні зараз, ні в середньостроковій (3-5 років), ні навіть в довгостроковій перспективі. Водночас поступово змінити співвідношення заробітних плат цієї категорії працівників із середньою заробітною платою в країні цілком реально у найближчі 5-10 років. Таке співвідношення має бути як в розвинених країнах. Можливим є прирівнювання роботи науковців і освітян (залежно від посади) до роботи державних службовців категорій «А» та «Б» та відповідних їм рангів і оплати праці за цими рангами. Аналогічним має бути підхід і до пенсійного забезпечення науковців і освітян.

Зростання фінансового забезпечення наукової та освітньої сфер можливе як за рахунок переструктурування і підвищення продуктивності виробництва, так і за рахунок розширення джерел фінансування цих сфер. Як згадувалось вище, в розвинених країнах левову частку прикладних досліджень фінансує приватний бізнес. Водночас в Україні в даний час приватний бізнес у переважній більшості не спроможний і не зацікавлений це робити. Тому задачу фінансування прикладних досліджень і розробок з подальшим їх виведенням на ринок має взяти на себе держава за досвідом американської агенції DARPA, який зараз намагаються перейняти європейці, так і за власним вітчизняним досвідом діяльності кластеру «Bravel».

Розширення прикладних досліджень і розробок в Україні можливе за рахунок модифікації і розширення сфери застосування низки діючих урядових програм з підтримки бізнесу, зокрема програми «Зроблено в Україні» і програми пільгового кредитування «5-7-9», у частині надання спеціальних цільових грантів бізнесу на замовлення досліджень і розробок в дослідницьких установах і вишах, надання пільгових кредитів на ці цілі, при чому навіть за нульовою ставкою, а також грантів і кредитів на безпосередній запуск і виведення на ринок інноваційних продуктів, отриманих за результатами досліджень. Також подібні гранти і кредити можуть надаватися безпосередньо дослідницьким установам і вишам з посиленими вимогами щодо отриманих результатів¹². Надзвичайно корисним для України може бути досвід Німеччини щодо залучення державних банків розвитку до фінансування не лише ризикових перспективних прикладних розробок, але й до підтримки фундаментальних досліджень, які у майбутньому стануть основою для проривних інновацій [13].

¹² Не варто розраховувати на суттєве розширення досліджень і розробок за рахунок Національного фонду досліджень України. Його функціонування має ті ж суттєві недоліки, що і Програма «Горизонт Європа», – надмірна бюрократизованість і заформалізованість вимог, надзвичайно обмежений бюджет, що обумовлює відхилення значної частини заявок не з причин їх низької якості, а з причин відсутності коштів, практична недоступність підтримки фонду для молодих дослідницьких колективів.

Можливим є надання підприємствам податкових пільг на дослідження і розробки, які проводитимуться ними самостійно або шляхом замовлення в дослідницьких установах та університетах. Форма і розмір пільг має залежати від обсягу витрат на дослідження і розробки. Пільги можуть бути у вигляді зниження ставки оподаткування прибутку або ж навіть оподаткування за нульовою ставкою (в окремих випадках для високо пріоритетних виробництв і секторів), зменшення розміру оподатковуваного прибутку на суму витрат на дослідження і розробки, і т.п. Водночас, слід зауважити, що у вітчизняних реаліях надання податкових пільг на дослідження і розробки без належного контролю за цільовим використання пільг і кінцевим результатом їх надання (тобто безпосереднє підтвердження отримання інноваційного продукту чи технології) може перетворитися на ще один спосіб ухилення від сплати податків і застосовуватися в усіляких «оптимізаторських» схемах.

Нині Україна переживає бум розвитку індустріальних парків. В розвинених країнах дослідницькі установи і університети тісно інтегровані в діяльність індустріальних парків, чим збільшують рівень своїх прикладних досліджень і можливість їх практичного впровадження. В Україні натомість відсутні законодавчі вимоги щодо обов'язкового залучення дослідницьких установ і університетів до створення і діяльності парків [14]. Запровадження такої вимоги стане кроком до активізації вітчизняних прикладних досліджень і розробок, а також їх фінансового забезпечення.

Важливим для підвищення стимулів і обсягів фінансування прикладних досліджень і розробок є питання встановлення справедливої винагороди для розробників та збільшення доходів дослідницьких установ і університетів за створення і впровадження інноваційних розробок. Орієнтація лише на подальше отримання ними роялті очевидно не буде достатньо мотивуючою. Тому можливим є запровадження законодавчих норм щодо участі вітчизняних дослідницьких установ і університетів в капіталі компаній, які впроваджують їх розробки, і права на отримання ними частини прибутків цих компаній.

Список використаних джерел:

1. Підоричева І. Ю., Миценко В. І. *Стратегічне партнерство України та ЄС у сфері досліджень та інновацій в умовах війни та під час повоєнного відновлення. Від кризи до зростання: уроки ЄС для промислового відновлення України: колективна монографія / за ред. В. А. Омеляненка. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2024. С. 10–30.*

2. Кіндзерський Ю. *Індустріальна дивергенція України з ЄС та проблеми її подолання. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.9>.*

3. European Commission. *The Future of European Competitiveness. Part A: A Competitiveness Strategy for Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 66 p. URL: <https://surl.li/ynfcjg>.
4. European Commission. *The Future of European Competitiveness. Part B: In-Depth Analysis and Recommendations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. 328 p. URL: <https://surli.cc/wqccnc>
5. «0,17% ВВП на науку – ми досягаємо дна», – міністр освіти і науки. *Mind.ua*. 15 січня 2025 р. URL: <https://surli.cc/xdksje>.
6. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>.
7. UNESCO Report “Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences”. *The UKRAINE Network*. URL: <https://surl.li/tiafrg>.
8. *University Salaries in Ukraine: Detailed Guide & Insights for All Higher Ed jobs*. Academic Jobs. URL: <https://www.academicjobs.com/ua/salaries>.
9. Horizon 2020 evaluation shows that investment in EU research and innovation greatly pays off: European Commission press release. Brussels, 2024. URL: <https://surl.li/tfysaz>
10. Кіндзерський Ю. Промислова політика для економічного розвитку: до проблеми її обґрунтування з позицій світового досвіду та в контексті необхідності використання у воєнний період та при повоєнному відновленні в Україні. *Економічний аналіз*. 2023. Т. 33. № 3. С. 110-129. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.110>
11. Спроможності української оборонки з 2022 року зросли у 50 разів: новини від 19.02.2026 р. Міністерство оборони України. URL: <https://surl.li/vfxxiz>
12. Bergeaud A., Verluise C. *A New Dataset to Study a Century of Innovation in Europe and in the US*. CEP Discussion Paper No. 1850. London: London School of Economics, 2022.
13. Mazzucato M., Penna C. *Beyond Market Failures: The Market Creating and Shaping Roles of State Investment Banks*. Institute for New Economic Thinking Working Paper No. 7. 2015.
14. Кіндзерський Ю. Індустріальні парки для структурно-технологічної модернізації економіки: виклики і можливості повоєнної розбудови в Україні в контексті світової практики. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 4. С. 145–173. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.145>.

*Климаш Н.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет*

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації України дослідження інвестиційного процесу як наукової категорії набуває особливої актуальності. Воєнні деструкції, структурні дисбаланси економіки, втрати виробничого потенціалу та інфраструктури обумовлюють необхідність формування нових підходів до мобілізації, розподілу та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Інвестиційний процес у таких умовах виступає не лише інструментом економічного зростання, а й системоутворюючим механізмом відновлення національної економіки та забезпечення її довгострокової стійкості.

Крім того, євроінтеграційний вектор розвитку України зумовлює потребу гармонізації інституційного середовища, фінансових механізмів та стандартів інвестиційної діяльності відповідно до норм ЄС. Виникає потреба глибокого теоретичного осмислення інвестиційного процесу з позицій інституційної економіки, теорії ризику, макропруденційної політики та стійкого розвитку.

Значний науковий доробок, сформований вітчизняними дослідниками визначає підходи, етапи та способи управління інвестиційним процесом. Ми розділяємо позиції Л. М. Борщ [1, с. 22-23] щодо нестабільності інвестиційного процесу, головною причиною якої є невизначеність, змінність різниці між бажаними величинами капіталу на мікрорівнях та реальною величиною наявного нагромадженого основного капіталу, яка варіює залежно від фаз бізнес-циклу. Позиції дослідниці є теоретично послідовними у межах циклічно-адаптаційної логіки, однак потребують концептуального розширення із урахуванням багатофакторної природи нестабільності інвестиційного процесу в умовах фінансової волатильності та ризиковості, у першу чергу пов'язаною із воєнною агресією проти України.

Підхід з позиції руху та кругообігу капіталу пропонують В. Я. Шевчук та П. С. Рогожин [2, с. 13] розглядаючи інвестиційний процес як послідовну зміну стадій руху інвестицій: від формування попиту (нагромадження) через виробництво до реалізації продукції та отримання прибутку. Цей підхід дозволяє досліджувати інвестиції у їхньому безперервному кругообігу. На наше переконання акцент на лінійній послідовності стадій руху інвестицій дещо звужує аналітичні можливості дослідження інвестиційного процесу в умовах

сучасної економіки. У межах даної концепції недостатньо враховується роль фінансових ринків, очікувань інвесторів, кредитних обмежень і асинхронності інвестиційних рішень, що порушують безперервність кругообігу капіталу.

Сучасні дослідники [3, с. 68-74] визначають інвестиційний процес як «безкінечний у просторі та безперервний у часі процес реалізації інвестиційних рішень, пов'язаний із залученням коштів, з метою досягнення цілей та максимального позитивного результату для учасників та інвестора».

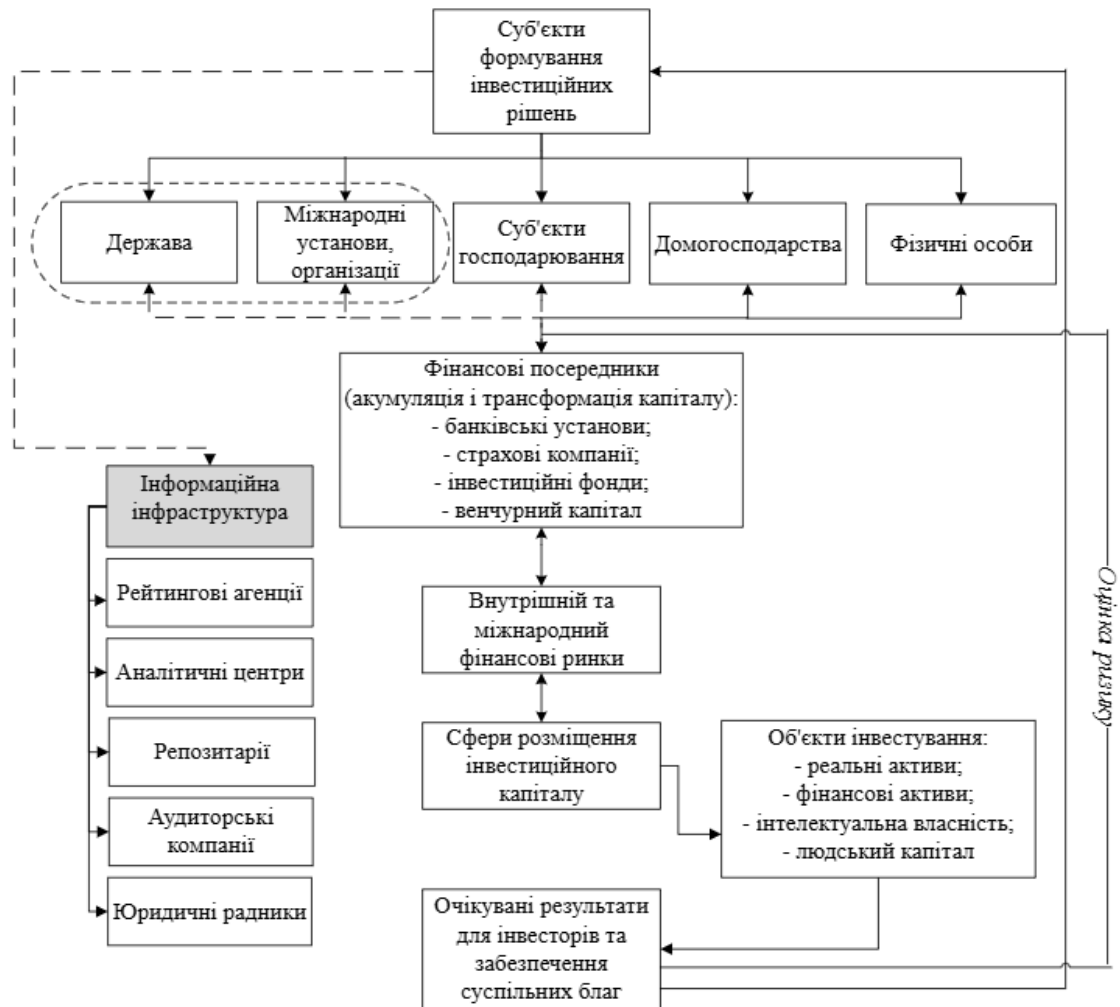
На наше переконання використання характеристик «безкінечний у просторі» та «безперервний у часі» має декларативний характер і не відображає реальної дискретності інвестиційних рішень, обмеженості ресурсів та циклічності інвестиційної активності. Орієнтація на «максимальний позитивний результат» фактично ототожнює інвестиційний процес із оптимізаційною метою інвестора, залишаючи поза увагою конфлікт інтересів між учасниками, ризик, невизначеність і можливість негативних результатів, які є іманентними складовими інвестиційної діяльності.

Можемо резюмувати, що наукова думка еволюціонувала від розуміння інвестиційного процесу як простого акту вкладання коштів до його сприйняття як складної, динамічної системи економічних відносин, що забезпечує життєдіяльність всіх сфер суспільного життя.

Вважаємо за доцільне трактувати інвестиційний процес у суспільстві як упорядковану сукупність взаємопов'язаних рішень і дій економічних суб'єктів щодо формування та розміщення інвестиційних ресурсів у продуктивні активи через систему ринкового перерозподілу, що здійснюється в умовах невизначеності та ризику з метою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності економічної системи.

На рис. 1 представлено авторську розробку – структурно-логічну схему інвестиційного процесу в сучасній економіці.

Дана структурно-логічна схема відображає архітектуру інвестиційного процесу як багатогранну динамічну систему взаємодії капіталу, суб'єктів та інституцій у сучасній економіці. Процес ініціюється суб'єктами формування інвестиційних рішень, серед яких виокремлено державу, міжнародні установи, суб'єкти господарювання, домогосподарства та фізичних осіб, що можуть виступати і первинними донорами фінансових ресурсів. Акумуляція та подальша трансформація цих розпорошених ресурсів у цільові інвестиційні потоки здійснюється через розгалужену мережу фінансових посередників, зокрема банківські установи, страхові компанії, інвестиційні та венчурні фонди.



----- суб'єкти інституційного середовища
 - - - - - можливість опосередкованого зв'язку

Рис. 1. Структурно-логічна схема інвестиційного процесу в сучасній економіці
 Джерело: складено автором

Важливою особливістю запропонованого інвестиційного процесу є інтеграція блоку інформаційної інфраструктури.

Даний елемент забезпечує прозорість ринку, мінімізує асиметрію інформації та створює необхідний базис для обґрунтованого вибору об'єктів інвестування на внутрішніх та міжнародних фінансових ринках.

Весь інвестиційний процес запропоновано супроводжувати безперервною оцінкою ризику, що інтегрована як наскрізний аналітичний елемент та впливає на прийняття рішень на кожному етапі.

Список використаних джерел:

1. Борщ Л.М. Інвестування: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Знання, 2005. 470 с.
2. Шевчук В. Я. Основи інвестиційної діяльності : підручник / за ред. В. Я. Шевчук, П. С. Рогожин. Київ : Генеза, 1997. 384 с

3. Андрусів У. Я., Сидор Г.В. Економічна природа інвестиційного процесу. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2019. № 1. С. 68-74.

Коваленко А.В.,
здобувач вищої освіти,
Ачкасова Л.М.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інноваційна діяльність підприємств є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах сучасної економіки. Водночас впровадження інновацій пов'язане з підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює виникнення різноманітних ризиків, здатних впливати на ефективність функціонування підприємства.

Інноваційна діяльність являє собою комплексний процес створення, впровадження та використання нововведень, спрямований на підвищення ефективності виробництва та отримання конкурентних переваг [2]. Разом із тим, інноваційні процеси характеризуються високим рівнем невизначеності результатів, що обумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками.

У сучасних умовах господарювання ризик-менеджмент розглядається як невід'ємна складова загальної системи управління підприємством, яка забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень в умовах невизначеності [1]. При цьому ризик виступає не лише як загроза втрат, але і як потенційна можливість отримання додаткових вигод та підвищення ефективності діяльності підприємства [3]. Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері ризик-менеджменту, на практиці підприємства часто стикаються з відсутністю комплексного підходу до управління ризиками інноваційної діяльності. Це проявляється у фрагментарному застосуванні окремих методів без їх інтеграції в єдину систему, що знижує ефективність управлінських рішень.

У зв'язку з цим метою дослідження є формування комплексної системи управління ризиками інноваційної діяльності підприємства, яка забезпечує системний підхід до виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків.

Формування такої системи передбачає інтеграцію класичних підходів ризик-менеджменту з урахуванням специфіки інноваційної діяльності. В основу запропонованої системи покладено алгоритм управління ризиками, який включає послідовні етапи: аналіз середовища, ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, управління та контроль [1].

З урахуванням зазначеного підходу запропоновано структуру комплексної системи управління ризиками інноваційної діяльності, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків. Схематичне представлення запропонованої системи управління ризиками інноваційної діяльності наведено на рисунку 1.

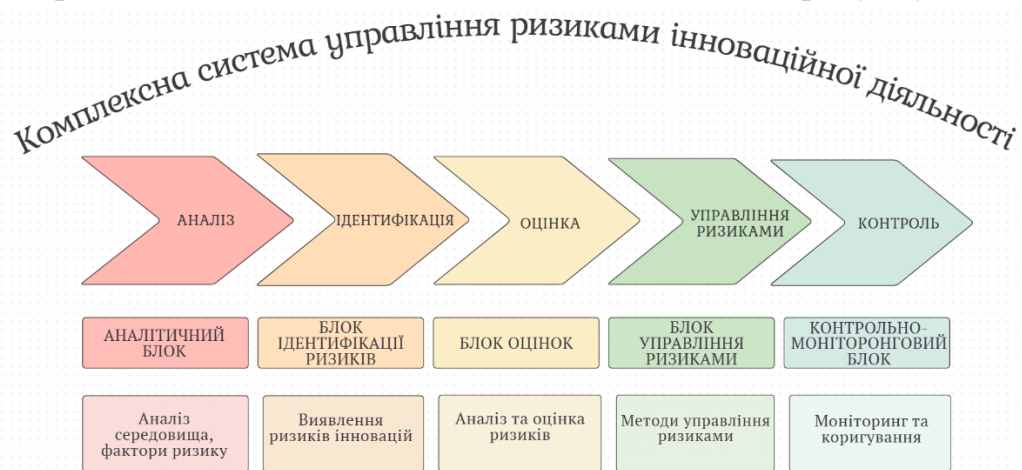


Рис. 1. Комплексна система управління ризиками інноваційної діяльності

Першим елементом системи є аналітичний блок, який передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі визначаються основні фактори ризику, що можуть впливати на інноваційну діяльність, зокрема економічні, технологічні, організаційні та ринкові чинники.

Другим елементом є блок ідентифікації ризиків, який спрямований на виявлення потенційних ризиків на всіх етапах інноваційного процесу. Особливістю цього етапу є врахування специфіки інноваційної діяльності, що охоплює стадії розробки, впровадження та комерціалізації інновацій.

Третім елементом системи виступає блок оцінок, який передбачає проведення якісного та кількісного аналізу ризиків. На цьому етапі визначається ймовірність настання ризикових подій та їх можливий вплив на результати діяльності підприємства, що дозволяє встановити пріоритетність ризиків.

Четвертим елементом є блок управління, який передбачає розробку та реалізацію заходів щодо впливу на ризики. Відповідно до підходів ризик-менеджменту, можуть застосовуватися такі методи, як уникнення ризику, його зниження, передача або прийняття [4].

П'ятим елементом системи є контрольно-моніторинговий блок, який забезпечує безперервний контроль за рівнем ризиків та ефективністю

управлінських рішень. На цьому етапі здійснюється аналіз результатів, виявлення відхилень та коригування заходів управління.

Комплексність запропонованої системи полягає у взаємозв'язку всіх її елементів, що забезпечує безперервність процесу управління ризиками та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Важливою характеристикою системи є її адаптивність до змін зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно реагувати на нові ризики.

Запропонована комплексна система управління ризиками інноваційної діяльності відрізняється від існуючих підходів тим, що поєднує класичний алгоритм ризик-менеджменту з урахуванням специфіки інноваційних процесів підприємства. На відміну від традиційних моделей, які здебільшого орієнтовані на загальні ризики діяльності, запропонована система враховує особливості інноваційного циклу та передбачає інтеграцію всіх етапів управління ризиками в єдиний безперервний процес. Крім того, її відмінною рисою є структуризація у вигляді взаємопов'язаних блоків, що забезпечує підвищення узгодженості управлінських рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та можливість оперативного реагування на нові ризики.

Таким чином, формування комплексної системи управління ризиками інноваційної діяльності підприємства забезпечує системний підхід до роботи з ризиками, сприяє зниженню невизначеності, мінімізації можливих втрат та підвищенню ефективності інноваційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Воловельська І. В. *Управління ризиками: Конспект лекцій*. – Харків: УкрДУЗТ, 2025. - Ч. 1. – 54 с.
2. *Економіка і фінанси підприємства: підручник* Н.М. Суліма, Л.М. Степасюк, О.В. Величко - К.: «Цп «КОМпрИНТ», 2015
3. Мороз В.М. *Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»* / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.
4. Гуменюк В.Я., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. *Управління ризиками: Навч. посіб.* – Рівне.: НУВГП, 2009.- 156 с.

*Козьменков М.Г.,
здобувач вищої освіти,
Момот В.Є.*

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту,
Університет імені Альфреда Нобеля*

АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМОЮ ОНЛАЙН СЕРВІСІВ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Цифрова трансформація фінансового сектору є багатовимірним системним процесом, що змінює не лише технологічну основу діяльності фінансових установ, а й механізми створення вартості, структуру конкурентного середовища, конфігурацію ринкових зв'язків та архітектуру стратегічного управління. Еволюція від традиційної інституційної моделі банку до платформно-екосистемного формату функціонування об'єктивно зумовлює необхідність трансформації управлінської парадигми [1].

У сучасних умовах фінансова установа інтегрується у багаторівневу цифрову екосистему, що поєднує банківські, платіжні, страхові, інвестиційні, маркетплейсні та інші сервіси на основі єдиної цифрової платформи. Такий формат функціонування відповідає глобальним тенденціям розвитку фінансових послуг та розглядається як ключовий напрям структурної модернізації фінансового сектору [4]. При цьому центр створення цінності зміщується від окремої фінансової послуги до комплексного клієнтського досвіду в межах інтегрованого цифрового середовища.

Теоретичною основою формування адаптивної моделі управління виступають: концепція цифрових екосистем, теорія динамічних здібностей підприємства, положення стратегічного менеджменту в умовах невизначеності, системний та процесний підходи до управління.

Цифрова екосистема у фінансовому секторі трактується як відкрита багатосуб'єктна система, в якій створення спільної цінності забезпечується через платформну інфраструктуру, стандартизовані API-інтерфейси, обмін даними та координацію учасників [6]. У межах такої системи формується мережевий ефект, що підсилює конкурентні позиції платформи та створює бар'єри входу для нових гравців.

Цифровізація безпосередньо трансформує фінансово-кредитні відносини, змінюючи характер взаємодії між фінансовою установою і клієнтом, структуру витрат та механізми управління ризиками [2]. Клієнт стає активним елементом екосистеми, генерує дані та впливає на конфігурацію сервісів. Відповідно,

система управління повинна забезпечувати гнучку адаптацію до поведінкових змін споживачів, технологічних інновацій та регуляторних трансформацій.

У цьому контексті адаптивність розглядається як інтегральна характеристика управлінської системи, що відображає її здатність до саморегуляції, перебудови внутрішніх процесів і перегляду стратегічних орієнтирів у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Гнучкість управління визнається ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності фінансової установи в умовах цифрової економіки [3].

Запропоновано структурно-логічну модель адаптивного управління екосистемою онлайн сервісів фінансової установи, що складається з п'яти взаємопов'язаних блоків:

Стратегічний (цільовий) – формування цифрової стратегії, визначення цільової архітектури екосистеми, сценарне планування розвитку, встановлення KPI цифрової трансформації.

Архітектурно-платформний – платформна інтегрованість, модульна побудова сервісів, API-орієнтована взаємодія, забезпечення масштабованості та інтероперабельності.

Дані та аналітика – даноцентричність управління, інтеграція систем бізнес-аналітики, застосування штучного інтелекту, управління якістю даних.

Організаційно-процесний – трансформація бізнес-процесів, впровадження гнучких підходів, розвиток цифрових компетенцій персоналу, координація партнерської взаємодії.

Контрольно-регуляторний – управління ризиками, кібербезпека, комплаєнс і регуляторна відповідність, моніторинг цифрової стійкості.

Модель має циклічний характер та функціонує через механізм зворотного зв'язку: результати моніторингу ефективності та ризиків коригують стратегічні орієнтири і параметри функціонування екосистеми.

З позиції принципів адаптивного управління доцільно виділити платформну інтегрованість, модульність, даноцентричність, сценарність, клієнтоорієнтованість та цифрову стійкість.

Платформна інтегрованість забезпечує цілісність цифрового середовища та мінімізує фрагментацію сервісів. Модульність дозволяє оперативно змінювати окремі компоненти системи без порушення її стабільності. Даноцентричність створює підґрунтя для використання аналітики великих масивів даних та інструментів штучного інтелекту [5].

Особливу увагу слід приділяти регуляторному аспекту функціонування цифрових фінансових екосистем. Інтеграція технологічних компаній у фінансову сферу формує нові ризики концентрації даних, асиметрії інформації та регуляторних прогалин. Відповідно, адаптивна модель повинна передбачати

розвинену систему управління комплаєнсом, кіберризиками та операційною стійкістю.

Практична імплементація моделі передбачає послідовність етапів:

1. діагностика цифрової зрілості;
2. визначення стратегічних пріоритетів;
3. формування архітектури екосистеми;
4. впровадження цифрових рішень;
5. моніторинг ефективності та коригування параметрів функціонування.

Таким чином, адаптивна модель управління екосистемою онлайн сервісів фінансових установ є інтегрованим механізмом узгодження стратегічних, технологічних, організаційних та регуляторних компонентів розвитку. Її впровадження дозволяє підвищити гнучкість управління, зменшити стратегічні розриви, забезпечити стійкість до зовнішніх шоків та сформувати довгострокові конкурентні переваги у цифровій економіці.

Список використаних джерел:

1. Дюк Р. Цифрова еволюція бізнес-моделей фінансового сектору: від традиційних банків до платформних екосистем // *Економіка і регіон*. – 2025. – № 2(97). – DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2\(97\).3800](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3800)
2. Бірюк Д. О. Трансформація фінансово-кредитних відносин у умовах цифровізації банківської діяльності // *Вісник ЛТЕУ*. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-08>
3. Zaika O. Digital transformation as a driver of financial sector development // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. – 2025. – DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250401.03>
4. Volosovych S. et al. Financial services in the development of BigTech ecosystem // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. – 2024. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4454>
5. Shishkina O. et al. Strategic approaches to integration of digital solutions... // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2025. – DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325)
6. Gomber P. et al. Digital Finance and FinTech... // *Journal of Business Economics*. – 2017. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>

*Кравченко О.М.,
здобувач вищої освіти,
науковий керівник: Седляр Д.О.,
кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У ПРОЦЕСІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

У зв'язку з повномасштабним вторгненням, суттєвою тривалістю військових дій на території України та, як наслідок, зростанням кількості ветеранів та ветеранок, посилюється потреба в ефективних механізмах їх соціально-економічної реінтеграції. У цих умовах особливої актуальності набуває соціальне підприємництво як спосіб поєднання економічної діяльності із досягненням соціального ефекту.

Незважаючи на наявність державних програм підтримки ветеранів, зокрема фінансових виплат, грантів та програм перекваліфікації, існує низка невирішених проблем, які ускладнюють їх повноцінну інтеграцію в соціально-економічне життя (ПРООН, 2023). Серед ключових викликів – невідповідність навичок ветеранів вимогам цивільного ринку праці, соціальна ізоляція, а також недостатній рівень інклюзивності бізнес-середовища.

Інтеграція захисників важлива для всіх секторів економічної діяльності, адже реалізація потенціалу кожного громадянина держави впливає на ВВП, рівень безробіття та структуру видатків. Станом на 2024 рік в Україні було зареєстровано 1,2 млн ветеранів, що становить близько 4% від всього населення України (Економічна правда, 2024). Згідно з опитуванням, проведеним Українським ветеранським фондом, станом на осінь 2024 року 68,8% ветеранів хотіли б займатися підприємницькою діяльністю, а серед найбільших потреб є матеріальна допомога — про це зазначили 59% респондентів. Серед 11 запропонованих варіантів найбільшими викликами ветерани обрали: нерозуміння суспільства (59%), відсутність інклюзивного простору (56%), відсутність роботи (52%) та нерелевантний досвід як працівника (24%) (Український ветеранський фонд, 2024). Вище наведена статистика свідчить про зростання зацікавленості ветеранів/нок у залученні до підприємницької діяльності, яка в умовах військового стану втілюється через розвиток соціального підприємництва через грантову підтримку, зокрема державний грант «Зелений перехід» від Дія.Бізнес, програми фінансової підтримки від USVF, акселераційну програму «REDpreneurUA» від Червоного Хреста та інші.

Соціальне підприємництво – новітня форма підприємництва, що доводить свою результативність в усьому світі, наприклад як зазначає WEF щорічно

соціальними підприємствами генерується 2 трлн. доларів прибутку та створюється більше 200 млн. робочих місць (World Economic Forum). Даний тип підприємницької діяльності вже відіграє ключову роль у поверненні ветеранів до економічної діяльності в Україні та має низку переваг порівняно з дотаційними механізмами. Дотації, субсидії та виплати – це реагенти швидкого застосування, що закривають короткострокові проблеми певної групи, проте питання довгострокових та сталих рішень залишаються невирішеними.

Позитивні аспекти ветеранського соціального підприємництва полягають у створенні додаткової корисності для суспільства: розвитку інклюзивного середовища, ефективного використання навичок ветеранів у підприємницькій діяльності, їх соціалізації, а також зростанню ВВП. Завдяки створенню довгострокових позитивних рішень в житті індивідів, наприклад реалізації власного потенціалу, отримання гідної заробітної праці та участі в громадському житті, соціальне підприємство рухає кон'юнктуру ринку до поширення засад інклюзивної економіки.

Роль соціального підприємництва в реінтеграції ветеранів може розкриватися через шість основних напрямків впливу (функцій): суспільнотворчий, фінансовий, економічний, освітній, законодавчий та просвітницький (табл. 1).

Таблиця 1.

Роль соціального підприємництва в реінтеграції ветеранів

<i>Функція</i>	<i>Роль</i>
Суспільнотворча	соціалізація вереранів/нок через об'єднання однодумців з прагненнями соціальних змін, реінтеграція ветеранів через спільноту
Освітня	проведення навчань ветеранів/нок, менторська підтримка
Фінансова	формування доходів від зайнятості, залучення міжнародної грантової допомоги
Просвітницька	проведення заходів для цивільних громадян задля формування нових цінностей, публікація освітніх матеріалів
Законодавча	консультації уряду щодо питань стандартизації критеріїв соціального підприємництва, підготовка framework для формування законів
Економічна	створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості, податкові надходження, інноваційний та інклюзивний розвиток

Джерело: складено автором на основі (Bondarevskaya, K, 2025)

Кожна з цих сфер впливає на те, аби соціальне підприємництво функціонувало як самодостатня економічна одиниця та важіль змін у суспільстві (Bondarevskaya, K, 2025). Так, усі зазначені ролі соціального підприємництва в

реінтеграції захисників втілено в підприємстві «Veterano Pizza», що працевлаштовує ветеранів та реалізує безліч соціальних проєктів (Rau, 2023):

–суспільнотворча: станом на 2019 рік працевлаштовано 130 осіб, з яких близько 50 ветерани;

–економічна: здійснення підприємницької діяльності в кризовому середовищі, застосування прийому юніт-економіки (лімітовані преміум-сертифікати на замовлення);

–освітня: проведення дитячих майстер-класів для дітей захисників;

–фінансова: станом на 2019 рік залучено 4,5 млн. грн інвесторських коштів;

–просвітницька: акція «Підвішена піца» для військових у госпіталях, участь в інтерв'ю іноземних ЗМІ, зокрема Los Angeles Times, NBC та інші;

–законодавча: засновник проєкту Леонід Остальцев та його команда активно брали участь у робочих групах при Міністерстві у справах ветеранів.

Соціальне підприємництво є одним із найбільш ефективних способів реінтеграції ветеранів у цивільне життя у сучасних умовах. На відміну від традиційних дотаційних моделей, які орієнтовані на короткострокове розв'язання соціальних проблем, соціальне підприємництво пропонує сталу стратегію економічної та соціальної адаптації, виконуючи 6 основних ролей: суспільнотворчу, фінансову, економічну, освітню, законодавчу та просвітницьку.

Список використаних джерел:

1. *Аналіз потреб та проблем ветеранів та ветеранок за 2024 рік: Соціологічне дослідження. Український ветеранський фонд. URL: <https://surl.li/anverx>*

2. *В Україні запускають перший державний фонд для підтримки соціального підприємництва. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/05/27/714276/>*

3. *Історія Veterano Group: як ветеранська піцерія переросла у франчайзингову мережу. Rau. URL: <https://rau.ua/news/istoriya-veterano-group/>*

4. *Реінтеграція ветеранів з інвалідністю: Виклики та можливості для громад. ПРООН. URL: <https://surl.lu/bvflua>*

5. *Social entrepreneurship as a direction for the development of entrepreneurial initiatives by war veterans in Ukraine. Management and Business, 3(1), 19-27. Bondarevska, K. URL: <https://doi.org/10.59214/mb/1.2025.18>*

6. *The state of the social entrepreneurship sector. Global Alliance for Social Entrepreneurship. World Economic Forum. URL: <https://surl.li/bbxbes>*

Kravchenko S.A.,

*Sc.D., professor, Leading Researcher of the Department of Entrepreneurship,
Cooperation and Agro-Industrial Integration
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN ECOSYSTEMS

The use of the ecosystem approach by managers and agricultural entrepreneurs under wartime conditions is a productive tool for achieving flexibility and adaptability of functioning in the market environment, increasing the capacity of the market niche, harmonious investment and innovation development, socio-economic growth, systemic improvement of products and services, optimization of production processes, reduction of production costs and expenses, increase of competitiveness and profitability of business, increase of business management efficiency, integration of modern production technologies, activation of use of digitalization tools, reproduction of natural resource potential, introduction of nature-saving technologies, introduction of low-carbon technologies of agricultural production, optimization of supply chains, optimization of communications and strengthening of interactions between all business entities, synergy of generation of added value, successful entry into European and international markets, etc. [1, pp. 86-97].

The research of the conceptual foundations of the development of agrarian entrepreneurship in ecosystems is devoted to the scientific works of scientists during the period of martial law. In particular, scientists focused on the features of the development of the business ecosystem in the conditions of digital transformation of the economy; systematized the evolutionary stages of the functioning of ecosystems; revealed the drivers of ecosystem development and models of digital transformation; identified the forms of business ecosystems and their differences in the conditions of adaptive and centralized ecosystems, as well as the differences between digital ecosystems and clusters; classified the risks of ecosystem functioning. Scientists also determined the role of ecosystems in stabilizing the agricultural sector of the economy. It was substantiated that the entrepreneurial ecosystem is an economic community that complements each other and implements socio-economic and economic activities. Possible results of the development of entrepreneurial ecosystems were revealed (attraction of investments for the modernization of production; strengthening inter-economic ties; activation of innovative activity; rationalization of the logistics system; development of infrastructure support; effective use of entrepreneur resources, etc.). The following types of agribusiness ecosystems were identified: logistics and infrastructure, financial and investment, technological, green production, marketing

and sales, education. The ways of forming business ecosystems in the agricultural sector include horizontal and vertical integration. Particular attention is paid to the main ways of forming agricultural business ecosystems through vertical and horizontal integration, the spread of the "green" economy, attracting investments, the use of innovations and digital technologies, the functioning of industrial parks and clusters.

In the process of research, scientists have updated attention to the features of economic mechanisms for stimulating green investments and entrepreneurship development. It has been found that the following stimulation mechanisms are included: public procurement, regulatory actions of the state, support programs, financial incentives, emissions trading mechanisms. It has been proven that the natural resource potential of production in the agricultural sector is undermined by the lack of use of "ecological shock absorbers" and shifts in the structure of sown areas. It has been substantiated that the level of environmental responsibility of entrepreneurs is low, and entrepreneurs implement unbalanced land use. Attention has been updated to the need to use environmentally friendly technologies, green investments, and implement ecological reengineering of production by households and farms.

Researchers have updated attention to the influence of ecosystems and digital platforms on the development of the business model of entrepreneurship in the agricultural sector in pre-war and wartime conditions. It has been proven that in Ukraine the functioning of agrarian entrepreneurship ecosystems is formed in the activities of agricultural holdings. Scientists have focused on the conceptual principles of the formation of an innovation ecosystem in agribusiness. Analysis of modern challenges for the functioning of agrarian entrepreneurship in Ukraine and foreign experience made it possible to determine the directions of developing an integrated model of an innovation ecosystem in martial law conditions. The essence of the concept of "ecosystem" as an interdisciplinary scientific category is considered. Scientific approaches to the essence of the concept of "ecosystem" are classified into groups: economic, social, institutional, informational, behavioral, managerial, biological [2, pp. 55-66].

It is substantiated that the use of by-products of agricultural production makes it possible to reduce environmental pollution and increase the socio-economic performance of entrepreneurs. Also, in order to increase the volume of use of by-products and reduce production waste, a conceptual approach to planning, opening and functioning of an agro-eco-industrial park has been developed. To reveal conceptual methodological approaches to the formation of ecosystems in wartime conditions, actualizing attention to the processes of convergence, complementary symbiosis, clustering, the use of analytical metrics and digitalization tools, and the features of the transition to "Industry 5.0".

From the perspective of ensuring food security, scientists focused on the features, components and functions of the development of the “agricultural business ecosystem”. External and internal factors of the formation of “entrepreneurial ecosystems” and the need to use digitalization tools were substantiated. In order to ensure the competitiveness of products, financial and credit stability and adaptability, optimize management processes, and increase the productivity of agricultural production, researchers emphasized the need to form a “digital management ecosystem” and introduce digital technologies into production. The influence of the digital ecosystem on the formation of the marketing concept of the enterprise’s activities was substantiated, in particular, on the digitalization of the entrepreneur’s marketing activities. Attention was also updated on human-centricity, the features of the “metaverse” system and competitiveness in the development of agricultural entrepreneurship. Scientists focused on classification according to various criteria and justification of the choice of ecosystem business strategies. The components of the "ecosystem strategy" and "business ecosystem", the components of the mechanism for the development of the "digital ecosystem", the features of the definition for the implementation of specific strategic alternatives are substantiated. Attention is also focused on such types of "ecosystem strategies" as the "orchestrator strategy" (strategy of a closed and open ecosystem) and the "participant strategy" (single participation in the ecosystem).

References:

1. Kravchenko, S. (2025). *Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86-97. DOI : <https://doi.org/10.52058/60-2025>*
2. Kravchenko, S. (2025). *Effectiveness of the development of entrepreneurial structures for the production of plant products and their organisational-economic adaptation to the conditions of war in Ukraine. Economics, sociology, business, administration and services: modern technologies and theories : collective monograph. Section – Economy / Breus S., Siruk O. etc. International Science Group. USA, Boston : Primedia eLaunch, P. 55-66. <https://doi.org/10.46299/ISG.2025.MONO.ECON.3.1.3>*

*Краснощок В. В.,
здобувач вищої освіти,
Сіліна І. В.,*

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Запорізький національний університет*

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АПК В УМОВАХ ЛОГІСТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Агропромисловий комплекс України традиційно відіграє стратегічну роль у національній економіці, забезпечуючи понад 40% валютних надходжень від зовнішньоекономічної діяльності. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації завдала системного удару по логістичній інфраструктурі галузі: блокування чорноморських портів, руйнування транспортних комунікацій і різке зростання витрат на транспортування кардинально змінили умови маркетингової діяльності підприємств АПК [1]. У контексті повоєнного економічного відновлення України ефективне маркетингове управління підприємствами галузі набуває значення не лише корпоративного, а й загальнонаціонального пріоритету: здатність АПК відновити і розширити свою присутність на зовнішніх ринках є одним із ключових факторів відбудови економіки країни.

Логістична криза 2022–2024 рр. поставила перед маркетинговим менеджментом підприємств АПК принципово нові завдання. Переорієнтація на альтернативні маршрути – дунайські порти, автомобільний і залізничний транспорт через країни ЄС – суттєво збільшила логістичне плече і знизила цінову конкурентоспроможність вітчизняної продукції на світових ринках [2]. Це вимагало від маркетингових служб підприємств одночасного вирішення кількох взаємопов'язаних завдань: переформатування географічної структури збуту і пошуку нових ринків; перегляду стратегій ціноутворення з урахуванням зростання логістичної собівартості; підтримки репутації надійного постачальника в умовах об'єктивних труднощів із виконанням контрактних зобов'язань; а також інтенсифікації комунікаційної активності для збереження і зміцнення відносин із міжнародними партнерами. Підприємства, що зуміли оперативно адаптувати маркетингові стратегії до нових умов, продемонстрували значно вищу стійкість і здатність до збереження ринкових позицій.

Ключовим фактором успішної адаптації маркетингового управління підприємств АПК стала інтеграція логістичних і маркетингових функцій в єдину систему управління ланцюгами постачання і збуту. Традиційна модель, за якої маркетинг і логістика функціонували як відокремлені підрозділи з різними

цілями і показниками ефективності, виявилася нежиттєздатною в умовах логістичної кризи [3]. Підприємства, що запровадили інтегровані системи планування – з єдиним інформаційним простором для управління замовленнями, запасами, транспортуванням і маркетинговими зобов'язаннями – продемонстрували суттєво вищу здатність до оперативного реагування на логістичні збурення і підтримки якості клієнтського сервісу. Ця трансформація є одним із найважливіших організаційних уроків кризи для менеджменту підприємств АПК і базовою умовою ефективного відновлення галузі.

Цифровізація маркетингового управління відіграла роль каталізатора адаптації підприємств АПК до нових умов. Впровадження ERP-систем вітчизняного виробництва, CRM-платформ для управління відносинами з міжнародними трейдерами, систем бізнес-аналітики для моніторингу кон'юнктури зовнішніх ринків і динамічного ціноутворення дозволило найбільш технологічно зрілим підприємствам галузі суттєво підвищити оперативність і обґрунтованість маркетингових рішень [4]. Водночас значна диференціація між великими агрохолдингами і середніми та малими підприємствами у рівні цифрової зрілості маркетингового управління засвідчує системний характер проблеми: ефективне відновлення АПК вимагає не лише зусиль окремих підприємств, а й цілеспрямованої державної підтримки цифрової трансформації галузі як стратегічного пріоритету економічного відновлення.

Диверсифікація ринків збуту є одним із центральних завдань маркетингового менеджменту підприємств АПК в умовах відновлення. Вимушена переорієнтація частини аграрного експорту з традиційних ринків Близького Сходу і Азії на ринки ЄС, а також активний пошук нових партнерів у країнах Центральної і Східної Африки та Південно-Східної Азії відкрили нові можливості для розширення географії вітчизняного аграрного експорту [5]. Маркетингові стратегії, що враховують ці нові можливості і поєднують цінову конкурентоспроможність із цілеспрямованою роботою з формування репутації надійного постачальника на нових ринках, є ключовим фактором відновлення і розвитку зовнішньоекономічного потенціалу АПК України. При цьому євроінтеграційний курс країни відкриває принципово нові стратегічні перспективи: доступ до єдиного ринку ЄС з його 450-мільйонною споживчою аудиторією є потужним стимулом для подальшої модернізації маркетингового управління вітчизняних аграрних підприємств відповідно до міжнародних стандартів.

Таким чином, логістична криза, попри всю руйнівність своїх наслідків, водночас виступила потужним стимулом до системної трансформації маркетингового управління підприємств АПК України. Інтеграція маркетингової і логістичної функцій, цифровізація управлінських процесів і диверсифікація

ринків збуту є трьома взаємопов'язаними напрямками цієї трансформації, реалізація яких формує стійку основу для відновлення і розвитку галузі в умовах повоєнної відбудови. Ефективне маркетингове управління підприємствами АПК в умовах логістичних викликів є не лише чинником їхньої корпоративної конкурентоспроможності, а й одним із ключових факторів відновлення зовнішньоекономічного потенціалу України – що робить дослідження цієї проблематики актуальним і суспільно значущим науковим завданням [6].

Список використаних джерел:

1. Козак О. А., Грищенко О. Ю., Пугачов В. М. *Торгівля агропродовольчою продукцією між Україною та Європейським Союзом в умовах воєнного стану : монографія*. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 112 с.
2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78>
3. Пенькова О. В., Харенко А. В. Маркетинговий аналіз середовища функціонування аграрних підприємств. *Black Sea Agriculture*. 2023. Т. 27, № 2. DOI: <https://doi.org/10.31867/2313-092X/2023-27-2-13>
4. Кобернюк С. О., Карпенко В. В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212.
5. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006>
6. Луцій О. М., Бондаренко В. М. Механізм забезпечення інноваційної діяльності підприємств аграрного сектору на засадах маркетингу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 4 (32). С. 144–155.

Kubareva Iryna,

*PhD, Associate Professor, Senior Researcher,
Laboratory of Open Innovation Ecosystems Kyiv Academic University*

**OPEN AND FAIR DATA IN INNOVATION-DRIVEN RESEARCH
PROJECTS: DATA-RELATED RISKS AND ROLE STRUCTURES**

In the knowledge-based economy and considering the growing importance of research and development, innovation-driven research projects serve as a key instrument for creating new technologies and products. Such projects have a high level of uncertainty, complex interdisciplinary interactions, dependence on experimental results, and a critical role for data. The quality, accessibility, and manageability of data

determine the possibility of scientific results, their reproducibility, and further commercialization or scaling. In this context, managing data-related risks and establishing an effective project role structure becomes vital.

In innovation-driven research projects, data functions not only as a source but also as a mechanism for generating and scaling innovation. FAIR data and open data both support knowledge sharing and collaboration, though they represent different concepts. FAIR data principles distinguish between accessibility and openness, allowing data to be accessed under controlled conditions rather than requiring full openness (Wilkinson et al., 2016). This approach is further supported by the European Commission, which states the principle “as open as possible, as closed as necessary” (European Commission, 2016).

Risks in innovation-driven research projects require specific identification. Classical project management approaches define risk as a combination of probability and impact and propose systematic processes for its identification, assessment, and control (European Commission, 2023; Project Management Institute, 2021). However, in such projects, risks are largely data-driven, associated with data excellence, comprehensiveness, availability, and compliance with standards. Likewise, the uncertainty of research outcomes increases the need for effective risk management.

Innovation-driven research projects exhibit several specific characteristics, including high technological uncertainty (especially at early Technology Readiness Levels), dependence on laboratory infrastructure, and the necessity to fulfill ethical, regulatory, and publication requirements. Under these conditions, data becomes a central asset that determines the validity of the entire project.

This study proposes a classification of data-related risks in innovation-driven research projects, grouped into categories. First, risks related to data quality and reproducibility include missing metadata, poor documentation, inconsistent formats, and limited interpretability, making data unsuitable for verification or reuse (Wilkinson et al., 2016). Second, storage and access risks involve a lack of backup systems, the use of personal devices, and the loss of raw data, which can lead to the invalidation of results. Third, research integrity risks include data duplication, plagiarism, and the improper use of external data, which can potentially lead to rejection or retraction. Fourth, risks caused by the absence of a data management policy, a Data Management Plan (DMP), or clearly defined responsibilities.

Effective data management in innovation-driven research projects requires the use of appropriate tools and management approaches. One of the key instruments is the Data Management Plan (DMP), which outlines how data is formed, stored, documented, shared, and preserved throughout its lifecycle. Its importance lies in establishing a unified approach to data management within the project, reducing risks of data loss or misuse, and ensuring compliance with donor requirements, particularly

within EU-funded programmes (European Commission, 2016). One more important tool is the Risk Log, which enables systematic identification, valuation, and monitoring of risks. In the context of data management, it allows integration of data-related risks into the project management system. In addition, the likelihood/impact matrix supports risk prioritization, while analytical tools such as root cause analysis or the “5 Whys” method help identify the root causes of data-related problems. The Pareto Principle also allows you to focus on the most important factors of the root causes of problems.

An essential component of data governance is the role-responsibility structure, which can be represented using the RASCI matrix. In innovation-driven research projects, roles are typically distributed as follows: Responsible (researchers generating data), Accountable (project leader or principal investigator), Consulted (experts in ethics, data protection, and quality assurance), Supports (IT, legal/IP, data management specialists), and Informed (donors and governance bodies). This structure reduces ambiguity, improves coordination, and supports transparent decision-making.

Data management should be integrated into the overall project management system by adjusting data-related risk issues with key project documents, including the Risk Log, Work Plan, Flexible Budget, and DMP.

Open data, when aligned with FAIR principles, functions as a mechanism for accelerating innovation by enabling data reuse, cross-disciplinary collaboration, and the integration of knowledge across projects and institutions. However, its effectiveness depends on proper data governance, risk management, and role distribution within research projects.

Thus, innovation-driven research projects require a rethinking of management approaches through the integration of data management, the development of research-oriented role structures, and their alignment with project management processes. Data acts not only as a research output but as a key factor in value creation. Ensuring data quality, governance, and compliance with FAIR principles, combined with clearly defined role structures and appropriate management tools, contributes to mitigating risks, strengthening the reliability of results, and improving the overall effectiveness of innovation processes.

References:

1. Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., ... Mons, B. (2016). *The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship*. *Scientific Data*, 3, 160018. <https://doi.org/10.1038/sdata.2016.18>
2. European Commission. (2016). *Guidelines on FAIR Data Management in Horizon 2020 (Version 3.0)*. Publications Office of the European Union. Retrieved from <https://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/horizon2020/h2020-guide-data-mgt.pdf>

3. *European Commission. (2023). PM² Project Management Methodology Guide 3.1. Publications Office of the European Union, Brussels & Luxembourg*
4. *Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.*

Кузнецов Ю.А.,
здобувач вищої освіти,
Новік І.О.,

*доцент кафедри економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНАЛІЗУ ДАНИХ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗМІН У БІЗНЕСІ

У сучасних умовах цифрової трансформації діджиталізація перестає бути виключно інструментом автоматизації окремих бізнес-процесів і дедалі більше набуває ознак системоутворюючого фактору інноваційного розвитку підприємства. Вона формує нову архітектуру економічних відносин, механізмів управління та способів генерації інновацій. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність переходу від фрагментарного аналізу впливу окремих цифрових технологій до побудови інтегрованої моделі, що відображає комплексний взаємозв'язок діджиталізації та інноваційної активності. Запропонована модель ґрунтується на положенні, що діджиталізація створює не лише технологічні можливості, а й трансформує економічні стимули, організаційні структури та логіку управління інноваціями. Модель діджиталізації розглядається як багаторівневий процес, що охоплює цифрову інфраструктуру, платформні рішення, аналітичні системи та інтелектуальні технології, які формують цифрове інноваційне середовище підприємства.

Ключовою особливістю моделі є інтеграція трьох взаємопов'язаних контурів: технологічного, економічного та організаційно-управлінського. Технологічний контур забезпечує збір, обробку та використання даних, автоматизацію і віртуалізацію процесів, розвиток платформних і мережевих рішень. Економічний контур трансформує ці можливості у зниження трансакційних витрат, прискорення інноваційних циклів, підвищення віддачі від інтелектуального капіталу та формування нових бізнес-моделей. Організаційно-управлінський контур відображає зміну механізмів управління інноваціями, перехід до data-driven, foresight-орієнтованих і платформних моделей прийняття рішень.

У моделі інноваційна активність підприємства трактується не лише як інтенсивність упровадження нововведень, а як характеристика здатності системно генерувати, відбирати, масштабувати та комерціалізувати інновації в умовах цифрового середовища. Діджиталізація змінює структуру інноваційної діяльності, посилюючи роль нематеріальних активів, відкритих інновацій, екосистемної взаємодії та експериментальних підходів. Принциповим елементом запропонованої моделі є наявність зворотних зв'язків: результати інноваційної діяльності формують нові вимоги до цифрових рішень, стимулюють розвиток платформ, аналітичних систем і інтелектуальних модулів, що, у свою чергу, підвищує потенціал подальших інновацій. Таким чином, діджиталізація та інноваційна активність утворюють самопосилуючу систему розвитку підприємства. Подамо модель як систему:

$$IM = \langle D, O, E, I, R \rangle,$$

де: IM – інтегрована модель; D – рівень діджиталізації підприємства; O – організаційно-управлінський механізм; E – економічні параметри функціонування; I – інноваційна активність; R – система зворотних зв'язків.

Функція (O) відображає трансформацію структури управління інноваціями, процедури відбору та підтримки інновацій та моделі координації в межах підприємства та екосистеми. На неї впливають такі фактори, як рівень діджиталізації підприємства, цифрові компетенції персоналу, інститути управління та foresight-механізми. Блок Інноваційної активності (I) характеризується векторами: інтенсивність інновацій, структура інновацій, швидкість інноваційного циклу, масштабованість, рівень відкритості. У системі зворотного зв'язку (R) інноваційні результати змінюють параметри діджиталізації, організації та економіки, формуючи адаптивний контур розвитку.

Запропонована інтегрована модель дозволяє теоретично обґрунтувати перехід від лінійної логіки «технології - інновації» до системної концепції «цифрове середовище - інноваційний механізм - економічна трансформація», що створює основу для формування методик оцінки впливу діджиталізації на інноваційний розвиток підприємств та розроблення практичних інструментів управління цифрово - орієнтованими інноваційними процесами. У цій моделі взаємозв'язку діджиталізації з інноваційною активністю підприємства діджиталізація виступає не як допоміжний технологічний чинник, а як системоутворюючий організаційно-економічний механізм трансформації інноваційної діяльності. На відміну від існуючих підходів, що переважно зосереджуються на аналізі впливу окремих цифрових технологій на інноваційні процеси, запропонована модель інтегрує технологічний, економічний та організаційно-управлінський контури в єдину динамічну систему, що

відображає процес формування цифрового інноваційного середовища підприємства, механізм перетворення цифрових можливостей у економічні стимули та зміну структури, інтенсивності й якості інноваційної активності.

*Кузьминський К.М.,
здобувач вищої освіти,
Мехович С.А.,*

*інженер-конструктор, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

СЦЕНАРНО-ФОРСАЙТНИЙ МЕХАНІЗМ ПОБУДОВИ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СЦЕНАРІЇВ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Активізація процесів діджиталізації зумовлює не лише впровадження окремих цифрових технологій, а й глибинну трансформацію системи управління організаційно-економічною діяльністю підприємства. . За цих умов традиційні підходи до стратегічного планування, що ґрунтуються переважно на ретроспективному аналізі та лінійних прогнозах, виявляються недостатніми для забезпечення випереджального та адаптивного управління. У зв'язку з цим актуалізується необхідність інтеграції у систему управління спеціалізованого модуля, покликаного забезпечити перехід від реактивного управління до прогнозно-адаптивної моделі, в якій управлінські рішення формуються з урахуванням очікуваних технологічних, організаційних та економічних змін. Як інтелектуальний контур системи управління, що забезпечує виявлення довгострокових трендів діджиталізації, формування альтернативних сценаріїв розвитку та прогнозування коротко-, середньо- і довгострокових ефектів цифрової трансформації вводимо форсайт-модуль.[1]

Форсайт-модуль у цій гібридній системі виконує функцію надсистемного стратегічно-аналітичного контура, що забезпечує зв'язок між зовнішнім середовищем, внутрішніми бізнес-процесами та системою прийняття управлінських рішень у загальній системі управління підприємством. Він інтегрується з підсистемами стратегічного управління, інноваційного менеджменту, управління бізнес-процесами, організаційного проектування, фінансово-економічного планування та цифрової платформи підприємства. Його функціонування забезпечує перехід від фрагментарного впровадження цифрових технологій до системної трансформації організаційно-економічної діяльності. Таким чином, форсайт-модуль виконує роль інтелектуального ядра управління діджиталізацією, формуючи випереджальні управлінські імпульси та

забезпечуючи узгодження короткострокових рішень із довгостроковими траєкторіями розвитку підприємства.

Запропонована трьохрівнева концептуальна модель відображає архітектуру інтелектуального контуру випереджального управління діджиталізацією підприємства та його інтеграцію в систему управління організаційно-економічною діяльністю. Верхній рівень моделі репрезентує зовнішнє середовище, яке формує інформаційну базу форсайт-модуля і включає технологічні тренди, ринкове та конкурентне середовище, регуляторні умови, а також кадрові та соціальні фактори. Саме ці елементи генерують потоки даних і слабкі сигнали, що ініціюють процеси прогнозування та сценарного аналізу. Центральним елементом моделі є форсайт-модуль прогнозування впливу діджиталізації, побудований за принципом багатоконтурної інтелектуальної системи. У його структурі виокремлено чотири взаємопов'язані контури:

- аналітичний контур, що забезпечує обробку великих масивів даних, аналіз KPI, оцінювання рівня цифрової зрілості та формування машинних прогнозів;
- сценарно-форсайтний контур, орієнтований на побудову альтернативних сценаріїв цифрового розвитку, технологічних дорожніх карт і моделей backcasting;
- експертно-когнітивний контур, який забезпечує формалізацію експертних знань, побудову когнітивних карт і виявлення непрямих ефектів діджиталізації;
- імітаційний контур, що ґрунтується на застосуванні системної динаміки, цифрових двійників і агентного моделювання для кількісної перевірки управлінських сценаріїв.

Їх призначенням є моделювання можливих траєкторій трансформації системи управління та оцінювання стратегічних наслідків різних варіантів діджиталізації. Нижній рівень моделі відображає систему управління підприємством, до складу якої входять стратегічне управління, управління бізнес-процесами, організаційне проєктування, інноваційний менеджмент, фінансово-економічне управління та управління персоналом і компетенціями. Форсайт-модуль генерує управлінські імпульси, що спрямовуються на трансформацію цих підсистем. Завершальним елементом моделі є контур зворотного зв'язку, який базується на оцінюванні результатів трансформації організаційно-економічної діяльності та системи KPI. Інтеграцію результатів усіх контурів здійснює AI-інтегратор форсайт-модуля, який формує узагальнені прогнози, сценарії трансформації та рекомендації для системи управління.

Список використаних джерел

1. Мехович К. С. Місце маркет-форсайту в теорії ефективності інноваційного маркетингу. Загальнодержавний науково-технічний та

інформаційний журнал «Енергетика. Енергозбереження. Енергоаудит.» - 2025. № 2 (205). С. 62–88. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.02.05>

2. Мехович С.А., Кузьминський К.М. Вплив цифрових платформ на організаційну архітектуру підприємства. Загальнодержавний науково-технічний та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.» № 11 (214) (2025): С. 105-131. DOI: <https://doi.org/>

Лігоненко Л.О.,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнес-економіки та підприємництва,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РЕЗИЛІЄНТНА КРЕАТИВНІСТЬ: ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ

У сучасному світі, позначеному стрімкими змінами, невизначеністю та кризовими явищами, особливої актуальності набуває питання розвитку здатності до творчого подолання викликів. Резилієнтна креативність – це інноваційний міждисциплінарний концепт, що поєднує психологічну стійкість (резилієнтність) із творчим потенціалом особистості. Цей термін позначає унікальну здатність людини не лише адаптуватися до несприятливих обставин, але й використовувати їх як каталізатор для творчого зростання та інновацій.

Концепція резилієнтної креативності формувалася протягом багатьох років завдяки працям видатних іноземних дослідників (табл.1).

Таблиця 1.

Теоретичне підґрунтя концепції резильєнтної креативності

Автор(и)	Рік	Характеристика резилієнтної креативності
Rhodes, M.[1]	1961	4Р-модель креативності (Person, Process, Product, Press) як основа
Cyrulnik, B.[2]	1999	Перетворення страждань на творчий потенціал ("чудесне нещастя")
Cassou, M.[3]	2001	Креативність як природний стан подолання бар'єрів
King L. A., Hicks J. A.[4]	2007	Наративна роль у резилієнтності та подоланні regret
Metzl E. S., Morrell M. A.[5]	2008	Креативність як механізм посттравматичного росту
Beghetto, R. A.[6]	2013	Відновлення після творчих невдач через трансформацію досвіду
Evans, D.[7]	2014	Мистецтво як coping-механізм травматичних переживань

Доведено, що креативність слугує потужним механізмом резилієнтності, дозволяючи індивідам рефреймити травматичний досвід (Cybulnik, 1999), відновлюватися після творчих невдач (Beghetto, 2013), використовувати мистецтво як coping-стратегію (Evans, 2014) та долати внутрішні бар'єри до природного творчого потоку (Cassou, 2001).

Практичні рекомендації щодо розвитку резилієнтної креативності розроблені для різних рівней використання цього феномену.

На індивідуальному рівні розвиток резилієнтної креативності передбачає формування специфічних навичок та установок. Ключовими з них визнаються :

1. Рефреминг – здатність переосмислювати ситуацію, знаходити альтернативні перспективи та можливості в обмеженнях;
2. Толерантність до невизначеності – комфортне перебування в ситуаціях без чітких відповідей, що є передумовою творчого експериментування;
3. Адаптивна гнучкість – спроможність до швидкого переключення між різними стратегіями мислення та поведінки відповідно до контексту.

Tina Seelig (2012) [8] розробила модель "The Innovation Engine", що інтегрує внутрішні ресурси (knowledge, imagination, attitude) із зовнішніми факторами (resources, habitat, culture).

На організаційному рівні резилієнтна креативність реалізується через створення підтримуючого середовища та культури інновацій. Концепція антикрихості (antifragility) Nassim Taleb [9] демонструє, як організації можуть не лише витримувати кризи, але й ставати сильнішими завдяки їм. Однією з передумов цього є саме резилієнтна креативністю

Для емпіричного вимірювання резилієнтної креативності використовуються кілька методологічних підходів:

1. Психометричні інструменти: Creative Resilience Scale (Metzl), Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), що вимірюють індивідуальні характеристики;
2. Організаційні KPI: Time to Pivot (швидкість адаптації стратегії), Failure Rate Tolerance (ставлення до експериментів), що відображають організаційну культуру;
3. Модель 4P в оцінюванні: аналіз особистісних якостей (Person), творчих процесів (Process), результатів інновацій (Product) та психологічної безпеки середовища (Press).

Amy Edmondson розробила концепцію Psychological Safety як критичного фактору для розвитку організаційної креативності. Її модель передбачає регулярний аудит організаційного клімату через три ключові питання: чи можуть

співробітники висловлювати незгоду, чи заохочуються експерименти, чи підтримується процес навчання на помилках [10].

Таким чином, резилієнтна креативність являє собою складний міждисциплінарний феномен, що має значний теоретичний та практичний потенціал. Інтеграція психологічної стійкості з творчим потенціалом створює синергетичний ефект, який дозволяє особистостям та організаціям не лише виживати в умовах невизначеності, але й досягати якісно нового рівня розвитку.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці стандартизованих інструментів оцінювання та формуванню рекомендацій щодо розвитку резильєнтної креативності в різних соціокультурних контекстах (зокрема-українському) як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Особливо актуальним є вивчення резильєнтної креативності в контексті сучасних глобальних викликів 2022–2026 років, включаючи військові конфлікти, економічні кризи та трансформацію ринків праці.

Список використаних джерел

1. Cassou M. *Point Zero: Creativity Without Limits*. – New York : TarcherPerigee, 2001. – 192 p
2. Beghetto R. A. *Creative Resilience* // *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* / ed. by E. G. Carayannis. – New York : Springer, 2013. – P. 407–411. – DOI: 10.1007/978-1-4614-6616-1_452
3. Evans D. *Creative Resilience: The Role of the Arts in Recovery*. – 2014
4. Cyrulnik B. *Un merveilleux malheur*. – Paris : Odile Jacob, 1999. – 224 p
5. Rhodes M. *An Analysis of Creativity* // *The Phi Delta Kappan*. – 1961. – Vol. 42, № 7. – P. 305–310
6. Metzl E. S., Morrell M. A. *The Creativity-Resilience Connection* // *Posttraumatic Growth and Resilience in Clinical Practice* / ed. by V. Ganassin. – New York : Wiley, 2008. – P. 13–34
7. King L. A., Hicks J. A. *Whatever Happened to What Might Have Been?...* // *Journal of Creative Behavior*. – 2007. – Vol. 41, № 1. – P. 1–25
8. Seelig, T. (2012). *InGenius: A Crash Course on Creativity*. HarperOne. 224 p.
9. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. 519 p. DOI: 10.1001/jama.2013.281282
10. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. DOI: 10.2307/256995

*Леонова С.В.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Рудник Л. В.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет «Львівська політехніка»*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ МОДЕЛЕЙ У БУДІВЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повоєнне відновлення України формує безпрецедентний запит на нові організаційно-економічні підходи до управління будівельною галуззю. Масштаби руйнувань житлового фонду, об'єктів соціальної та критичної інфраструктури потребують системних, масштабованих і водночас гнучких механізмів реалізації проєктів. За оцінками World Bank, обсяг потреб на відновлення України вимірюється сотнями мільярдів доларів, що актуалізує необхідність залучення приватного сектору, міжнародних фінансових інституцій та малого і середнього бізнесу. У цьому контексті франчайзинг розглядається як перспективна модель організації будівельної діяльності, здатна забезпечити стандартизацію, контроль якості та прискорене масштабування відбудовчих процесів.

Франчайзинг у класичному розумінні передбачає передачу франчайзером права використання бренду, технологій, управлінських стандартів і ноу-хау франчайзі на умовах контракту. Перенесення цієї моделі в будівельну сферу означає формування централізовано розроблених типових рішень - архітектурних, технологічних, логістичних та управлінських - з подальшою їх реалізацією через мережу локальних підрядників. Таким чином поєднуються переваги стандартизованого управління з регіональною адаптивністю та підприємницькою ініціативою.

Будівельна галузь України вже демонструє ознаки відновлення, однак її розвиток супроводжується низкою викликів: зростанням вартості матеріалів, дефіцитом робочої сили, нерівномірністю регіонального розвитку та обмеженістю фінансових ресурсів. За таких умов франчайзинг може виконувати роль мультиплікатора ефективності, дозволяючи масштабувати перевірені бізнес-моделі без втрати контролю за якістю виконання робіт. Важливо, що близько 90% будівельних матеріалів потенційно можуть вироблятися в Україні, що створює додатковий економічний ефект у вигляді збереження робочих місць та податкових надходжень.

У структурі будівельного франчайзингу доцільно виокремити кілька напрямів. По-перше, проєктно-будівельний франчайзинг передбачає використання типових архітектурних рішень для житлових, освітніх чи медичних об'єктів. По-друге, франчайзинг будівельних послуг забезпечує стандартизацію ремонтних, монтажних та інженерних робіт. По-третє, логістичний франчайзинг концентрується на централізованому управлінні постачанням матеріалів і обладнання. Окремої уваги заслуговує соціальний франчайзинг, орієнтований на реалізацію проєктів соціальної інфраструктури з акцентом на суспільну ефективність.

Перспективність цієї моделі підсилюється міжнародною підтримкою процесів відновлення. Такі інституції, як European Investment Bank, European Bank for Reconstruction and Development, United States Agency for International Development та United Nations Development Programme, акцентують увагу на необхідності залучення приватного сектору до реконструкції. Франчайзинг у цьому контексті може стати інструментом поєднання державної політики відновлення з підприємницькими ініціативами на місцях.

Важливою складовою успішної імплементації є цифровізація процесів. Використання BIM-технологій, електронних платформ моніторингу виконання робіт та інтеграція з державними реєстрами дозволяють забезпечити прозорість та підзвітність реалізації проєктів. Цифрові рішення мінімізують ризики неефективного використання ресурсів і сприяють підвищенню довіри міжнародних донорів.

Ключові чинники, що впливають на ефективність впровадження франчайзингу у будівельному бізнесі, можна узагальнити у табл. 1.

Таблиця 1

**Чинники впливу на ефективність впровадження франчайзингу
у будівельному бізнесі**

Чинник	Сутність впливу	Очікуваний результат
Нормативно-правова база	Формування чітких правил функціонування франшиз	Легалізація та зниження ризиків
Доступ до фінансування	Кредитні програми, гарантії, страхування	Підвищення інвестиційної активності
Попит на будівництво	Потреба у відновленні інфраструктури	Масштабування франчайзингових мереж
Цифровізація	Використання BIM та електронного моніторингу	Прозорість і контроль якості
Підготовка кадрів	Єдині стандарти навчання та сертифікації	Підвищення професійної компетентності
Міжнародна підтримка	Фінансова й експертна допомога	Інституційна стабільність моделі

Джерело: власна розробка на основі [1].

Очікувані наслідки впровадження франчайзингової моделі мають комплексний характер. Економічний ефект проявляється у прискоренні темпів відбудови, зниженні витрат завдяки ефекту масштабу та формуванні стабільних ланцюгів постачання. Соціальний вимір полягає у залученні місцевих підприємців і створенні нових робочих місць у громадах. Інституційний ефект виражається у підвищенні довіри до механізмів використання міжнародної допомоги та зниженні корупційних ризиків.

Разом із тим існують і ризики, пов'язані з недостатньою нормативною врегульованістю франчайзингових відносин, можливістю втрати контролю якості, потребою у значних стартових інвестиціях та кіберзагрозами цифрових систем. Подолання цих ризиків можливе через комплексну державну політику підтримки франчайзингових ініціатив, створення гарантійних фондів та впровадження програм професійної підготовки.

У стратегічній перспективі франчайзинг може перетворитися з інструменту тимчасового реагування на виклики повоєнного періоду на системну модель модернізації галузі. Його впровадження сприятиме формуванню екосистеми партнерств між державою, бізнесом і міжнародними донорами, забезпечить стандартизацію технологій та підвищить інвестиційну привабливість будівельного сектору.

Отже, перспективи впровадження франчайзингових моделей у будівельному бізнесі України є значними та обґрунтованими як з економічної, так і з інституційної точки зору. За умови належної правової бази, фінансової підтримки та цифрової трансформації франчайзинг здатен стати одним із ключових механізмів ефективного, прозорого та масштабованого відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Рудник, Л., Леонова, С. Імплементация системы франчайзингу у будівельному бізнесі в період повоєнного відновлення. *Grail of Science*, 2025. - №59, с. 211–221.
2. Кравчук Н. В. Концепція побудови ефективної бізнес-моделі франчайзингу. *Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ*, 2019. Том 60. № 5. С. 40–46..
3. Козут М., Прокопишин-Рашкевич Л. Стан та перспективи розвитку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51.

Liezina A. V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

COMPLIANCE MANAGEMENT AS A TOOL FOR ECONOMIC SECURITY OF ENERGY ENTERPRISES

In modern conditions, the Ukrainian critical infrastructure sector is in a state of total transformation. Moreover, it cannot be characterized as exclusively positive. Currently, there is many destructions and deteriorations in the quality of services provided to ensure important means of livelihood for the population (such as heat, water, electricity supply). Accordingly, the issues of strengthening the level of security for the relevant enterprises are becoming urgent. In general, the energy sector is an important component of the country's state security and its restoration in the post-war period should become a priority for the authorities [1]. Unfortunately, there is a high level of corruption, constant change of regulatory levers and shady aspects of conducting business processes of enterprises, which significantly reduce the overall level of investment attractiveness for foreign representatives. In this case, it is worth turning to compliance management. From the point of view of the development of scientific achievements, this direction has long ceased to be purely technical compliance with formal legislative norms and standards. Currently, there is a significant transformation of this management function into a strategic tool for reducing risks, avoiding threats and protecting the economic interests of enterprises. Accordingly, the effective use of compliance tools will enable energy enterprises to increase the level of trust and investment attractiveness to restore the energy infrastructure.

From the point of view of the available methods and tools in scientific and practical aspects, there is currently a major problem regarding the lack of a general standardized approach to risk assessment in the energy sector [2]. It is especially worth noting the conditions of uncertainty and increased threat in the context of geopolitical changes (both in Ukraine and in the world as a whole). Established and traditional methods of strengthening economic security are formed based on focusing on the state of physical security of facilities and/or on conducting an audit, which leads to the elimination of issues of forecasting changes [3]. But energy is a rather specific industry, because the product of its activity has an inelastic demand and there are no substitute goods for it. This makes the consumption of the product of the activity of energy enterprises constant and requires additional government interventions. It is also worth considering high corruption risks. Therefore, it is quite appropriate to present a mathematical justification of the conceptual model of a compliance-oriented tool for

strengthening the economic security of an energy enterprise. It is seen that this is a model of integration of compliance procedures into the enterprise risk management system, which is aimed at improving all indicators of its economic security. The main element of such a model will be the generalized compliance resilience index (I_{CR}) of the energy enterprise. According to the author's approach, it allows to assess the level of protection of the energy enterprise from internal and external regulatory risks. Its calculation can be carried out as follows:

$$I_{CR} = \sum_{i=1}^n \left(w_i * \frac{R_{act}^i}{R_{tol}^i} \right) * (1 - \sqrt{P_{loss}}), \quad (1)$$

where w_i – weighting factor of the i -th type of risk (anti-corruption, environmental, tax, etc.);

R_{act}^i – the actual level of residual risk after implementing compliance measures;

R_{tol}^i – the acceptable level for this type of risk, determined by the overall security strategy of the enterprise;

P_{loss} – the likelihood of financial and reputational losses in the event of a violation of compliance standards.

It is seen that when applying the specified approach and calculating the generalized compliance-stability index, the goal of preventing probable risks and threats will be achieved. And the practical application of the calculation by the management of the energy company will help to identify poorly formalized and hidden risks in a timely manner, which will increase the level of economic security of the entire enterprise.

The results of the conducted research allow us to draw conclusions that in the current conditions of changes in the energy sector of Ukraine, compliance management is becoming an important element of ensuring economic security. First, the specified changes are due to a change in the management paradigm as a whole. From traditional methods of formalizing the implemented, the management component moves to a proactive position of predicting future changes and building a strong development strategy. It has been established that the main element in forming the sustainability of the country's energy system is the transparency of internal business processes, which is an obligatory element on the way to European integration processes of restructuring. The presented mathematical calculation of the generalized compliance-stability index (ICR) helps to establish objective safety indicators, presenting them in quantitative terms. The indicated approach allows not only to identify risks in a timely manner, but also to reduce the consumption of basic resources by optimizing them and reducing costs. Accordingly, together, the tools of compliance management and economic security of enterprises form a new paradigm of the strength of energy enterprises and reliable protective barriers against all possible threats. The applied aspect of the

proposed combination is to create a transparent operating environment that reduces shadow costs and directly affects the increase in the level of macroeconomic stability of the energy sector of Ukraine.

References:

1. Andriushchenko, K., & Liezina, A. (2024). *Methodical Aspects of Ensuring the Economic Security of the Electric Power Enterprise*. URL: <https://surl.li/etihs>
2. Kramarenko, K., & Sharko, I. (2025). *Compliance management as a component of the financial and economic security system of economic entities. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, № 21, 2.* <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-05>
3. Lunova, V. (2023). *Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises. Economy and Society. № 56.* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>

Марченко О.І.,

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування,

Мерзляков А.В.,

здобувач вищої освіти,
Держаний податковий університет

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах економічної трансформації та післявоєнного відновлення України особливої актуальності набуває формування ефективної екосистеми інноваційного підприємництва, здатної забезпечити модернізацію промислового сектору та підвищення рівня енергоефективності виробництва. Одним із головних напрямів такого розвитку є впровадження інноваційних підходів до енергозбереження на промислових підприємствах, що сприяє раціональному використанню енергетичних ресурсів, підвищенню ефективності виробничих процесів та зміцненню енергетичної незалежності держави.

Важливу роль у впровадженні енергоефективних рішень відіграє розвиток інноваційного підприємництва, яке сприяє створенню та комерціалізації нових технологій у сфері енергозбереження. Формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток партнерських взаємодій між підприємствами, науковими установами та державними інституціями створюють передумови для активізації процесів технологічної модернізації промисловості.

Енергетична складова безпеки держави є ключовим фактором економічної стабільності та традиційно має значний вплив на міжнародні відносини. Забезпечення енергетичної безпеки сприяє захисту національних інтересів, гарантує безперебійне функціонування стратегічно важливих галузей та є основою реалізації державних економічних і соціальних програм. В умовах зростання геополітичних та економічних ризиків, а також поглиблення конкуренції на глобальних енергетичних ринках, питання зменшення залежності від імпорту енергоресурсів стає надзвичайно актуальним.

Розкриття даної проблеми залежить від наступних чинників:

- Впровадження відновлювальних джерел енергії як альтернативи традиційним видам палива.
- Модернізація промислового сектору з метою підвищення енергоефективності виробничих процесів.
- Застосування сучасних енергоефективних технологій у різних сферах життєдіяльності.

Впровадження зазначених заходів дозволить не тільки скоротити імпорتنу залежність, але й сприятиме декарбонізації економіки та зміцненню енергетичної безпеки країни [3].

В Україні існують значні можливості для формування ефективної системи підтримки інновацій і стимулювання інноваційного розвитку регіонів. Для активізації інноваційної діяльності вкрай важливо забезпечити малі та середні підприємства доступом до фінансових ресурсів, консультативної допомоги та технічної експертизи. Такий підхід сприятиме підвищенню їх інноваційної активності та призведе до створення новітніх екоінноваційних продуктів. Екоінновації представляють собою перспективний напрямок для інноваційного розвитку, обумовлений зростаючим значенням питань екологічної стабільності та раціонального використання ресурсів.

В межах цього напрямку ключове значення надається "зеленим" технологіям. До них належать розробка та впровадження джерел відновлюваної енергії, підвищення енергоефективності виробничих процесів, а також створення та впровадження інноваційних систем управління відходами згідно з принципами циркулярної економіки [4, с. 236].

Декарбонізація енергетичного сектора України є ключовим завданням «зеленого» переходу. Наразі українська енергетична система значною мірою ґрунтується на використанні викопного палива. Розвиток альтернативних технологій сприятиме зменшенню викидів парникових газів та зміцненню енергетичної незалежності України. Водночас модернізація промислових підприємств відповідно до екологічних стандартів Європейського Союзу є ключовим фактором для забезпечення стійкого розвитку країни. Впровадження

енергоефективних технологій, використання джерел відновлюваної енергії та дотримання принципів зеленої економіки сприятимуть підвищенню енергетичної ефективності виробництва в Україні. Це також призведе до раціонального використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Реалізація таких заходів сприятиме зростанню міжнародної конкурентоспроможності української промисловості та створить умови для інтеграції національної економіки в економічний простір Європейського Союзу [2, с. 168].

Активізація інноваційної діяльності в промисловості є вирішальним фактором успішного переходу до екологічно стійкої моделі розвитку. Впровадження енергоефективних технологій та розробка екологічно збалансованих виробничих процесів сприяють мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Використання сучасних технологічних рішень, цифрових систем керування енергоспоживанням та енергетичного менеджменту дозволяє підприємствам раціонально використовувати енергетичні ресурси, зменшити витрати виробництва та збільшити загальну результативність господарської діяльності.

Створення сприятливих умов для інноваційної діяльності є важливим чинником успіху. Зокрема, підтримка стартапів у галузі зеленої енергетики та енергоефективності, а також розвиток міцних партнерських зв'язків між представниками бізнесу, науковими установами та державними органами сприятимуть формуванню ефективного інноваційного середовища. Цей підхід забезпечить стійке зростання та конкурентоспроможність економіки. Важливим інструментом стимулювання енергоефективних трансформацій є впровадження сучасних механізмів державної підтримки, зокрема програм фінансування енергоефективних проєктів, податкових стимулів та інвестицій у розвиток зеленої енергетики. Це дозволить активізувати процеси модернізації промислового сектору та сприятиме формуванню стійкої моделі економічного розвитку [1].

Отже, впровадження інноваційних технологій в галузі енергозбереження, розширення використання джерел відновлювальної енергії та дотримання принципів зеленої економіки є вирішальними для: зростання конкурентних переваг вітчизняних промислових підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках; забезпечення енергетичної незалежності України, зменшуючи залежність від імпорту енергоресурсів; формування ефективної екосистеми економічного відновлення, яка сприятиме стабільному та стійкому розвитку країни.

Список використаних джерел:

1. Відновлювані джерела енергії: видання друге, доповнене / За заг. ред. С. О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАНУ. 2024. 492 с.
2. Глущенко А.М. Інституційне забезпечення розвитку «зеленої» економіки: досвід країн ЄС. Сталий розвиток економіки. 2025. №1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-23>.
3. Марченко О., Коваленко Ю., Лазаренко Д. Енергетична безпека країни під час війни: бар'єри та перспективи подолання. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 326 (1). С. 262 – 266. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>.
4. Лазаренко Д., Новицька Н., Марченко О. Державне стимулювання екоінноваційного розвитку регіону. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 4. С. 234–243. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-32>.

Мехович К.С.,
здобувач вищої освіти,
Перерва П.Г.,
доктор економічних наук, професор,
кафедра економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МЕТОДИКИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТ-ФОРСАЙТУ

Цифровий маркет-форсайт – це методичний підхід до формування маркетингових стратегій майбутнього. Якщо класичний форсайт формує експертні оцінки, сценарії, тренди, гіпотези та якісні методи[1], то цифровий маркет-форсайт для прогнозування разом з експертами застосовує штучний інтелект, розробляє не просто сценарії, а сценарії-симуляції, пропонує AI-тренд-майнінг. На відміну від традиційних форсайт-моделей, він поєднує AI-прогнозування поведінки споживачів, аналіз великих даних та багатоваріантне сценарне планування ринку, що дозволяє підвищити обґрунтованість інноваційних маркетингових рішень в умовах невизначеності.

Методика цифрового маркет-форсайту – це комплексний аналітико-прогностичний підхід до формування довгострокових маркетингових рішень, що поєднує інструменти форсайт-досліджень із цифровою аналітикою, алгоритмами штучного інтелекту, Big Data та машинного навчання. Маркет-форсайт орієнтований не лише на екстраполяцію трендів, а на виявлення альтернативних

траєкторій розвитку ринку, поведінки споживачів і бізнес-моделей на основі багатоджерельних даних та інтелектуальної обробки сигналів майбутніх змін.

Методика цифрового маркет-форсайту базується на поєднанні трьох аналітичних контурів: дано-орієнтованого (data-driven), сценарно-форсайтного та стратегічно-маркетингового. Їх інтеграція забезпечує перехід від реактивного маркетингу до проактивного, коли підприємство не лише реагує на зміни попиту, а формує власні ринкові ніші та поведінкові патерни споживачів. Можна виділити послідовність шести взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Цифровий збір і агрегація даних. На цьому етапі формується багатоканальна база даних для форсайт-аналізу. Для поєднання структурованих і неструктурованих даних використовуються Big Data-платформи, інструменти web-scraping, API-інтеграції та потоковий моніторинг інформаційного середовища. Результатом етапу є динамічна цифрова база маркетингово-форсайтних спостережень.

Етап 2. AI-виявлення трендів і слабких сигналів. Цей етап передбачає застосування алгоритмів машинного навчання для виявлення трендів, патернів і слабких сигналів майбутніх змін. AI дозволяє автоматично знаходити аномалії, нетипові комбінації факторів і зародкові сегменти ринку, які традиційні методи часто не фіксують. Автоматична аналітика поєднується з експертною валідацією результатів, що підвищує надійність інтерпретації сигналів. Результатом є карта трендів і слабких сигналів маркетингового середовища.

Етап 3. Сегментація та прогнозування поведінки споживачів. На третьому етапі здійснюється AI-сегментація споживачів на основі багатовимірних поведінкових моделей. Результатом є прогнозні карти споживчих сегментів та моделей поведінки.

Етап 4. Багатоваріантне сценарне моделювання. На цьому етапі формуються альтернативні сценарії розвитку ринку, технологій та споживчих переваг. AI використовується для генерації параметрів сценаріїв, розрахунку ймовірностей та моделювання наслідків рішень. Результатом є сценарна матриця майбутніх ринкових станів.

Етап 5. Стратегічна маркетингова інтерпретація. На цьому етапі результати AI-аналізу та сценарного моделювання трансформуються у маркетингові рішення. Результатом є портфель форсайт-маркетингових стратегій.

Етап 6. Цифровий зворотний зв'язок і адаптація. Методика цифрового маркет-форсайту передбачає безперервний цикл оновлення. Дані моніторингу ринку постійно надходять у систему, AI-моделі перенавчаються, сценарії коригуються. Результатом є динамічна система стратегічного маркетингового управління.

Використання формалізованих показників оцінювання сценаріїв дозволяє кількісно вимірювати економічну ефективність альтернативних варіантів маркетингового майбутнього, знижувати стратегічну невизначеність та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. На відміну від існуючих публікацій, де форсайт-методи згадуються окремо (наприклад, Delphi, сценарне моделювання, тренд-аналіз), пропонуємо ввести єдину класифікацію інструментів форсайт-методів спеціально для маркетингу, з описом їх функцій, методів застосування, умов ефективності та потенційних результатів. Наукова новизна такого підходу полягає в тому, що вперше запропонована комплексна класифікація інструментів форсайт-методів саме для інноваційного маркетингу, інтегрована з ідею цифрового маркет-форсайту, що поєднує традиційні маркетингові підходи, експертні оцінки та аналітику великих даних як основу для формування прогностично-орієнтованих маркетингових стратегій.

Список використаних джерел:

1. Мехович К. С. Місце маркет-форсайту в теорії ефективності інноваційного маркетингу. *Загальнодержавний науково-технічний та інформаційний журнал «Енергетика. Енергозбереження. Енергоаудит.»* - 2025. № 2 (205). С. 62–88. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2025.02.05>.

Мехович С.А.,

доктор економічних наук, професор,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,

Другова О.С.,

доктор економічних наук, професор,

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕОРІЇ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ

У сучасних умовах трансформації економіки, розвитку цифрових технологій та посилення інноваційних процесів відбувається зміна підходів до розуміння ролі виробничих фондів у забезпеченні ефективного функціонування підприємств і національної економіки. Традиційні положення економічної теорії виробничих фондів, сформовані в умовах індустріальної економіки, потребують модернізації з урахуванням нових факторів розвитку, зокрема цифровізації виробництва, зростання значення інтелектуального капіталу та інноваційної діяльності. У зв'язку з цим актуалізується необхідність переосмислення економічної сутності, структури та механізмів відтворення виробничих фондів, що сприятиме формуванню сучасних теоретико-методологічних підходів до

підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення сталого економічного розвитку.

У класичній економічній теорії фонди підприємства традиційно розглядаються як сукупність основних та оборотних фондів, що формують матеріальну основу виробничого процесу. Проте в умовах розвитку цифрової економіки, поширення інноваційних технологій та зростання ролі нематеріальних ресурсів окремі положення класичного підходу вже не повною мірою відображають сучасні економічні реалії. У зв'язку з цим виникає потреба в аналітичному переосмисленні змісту та структури фондів підприємства з урахуванням трансформацій, зумовлених цифровізацією та зміною характеру виробничих факторів.

Класична структура (застаріла модель):

$$\text{Фонди підприємства} = \text{Основні фонди} + \text{Оборотні фонди}.$$

Проблема полягає у тому, що ця модель відображає матеріально-речову економіку, характерну для індустріальної епохи. У ній відсутній облік нематеріальних, але стратегічно критичних активів, які тепер формують ядро конкурентоспроможності. Таке трактування є застарілим і вже не повною мірою відображає особливості функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі. На думку авторів, як слідство процесів глобалізації, фонди підприємства складаються із основних, оборотних фондів та Глобальних інтелектуальних цифрових фондів (ГІЦФ), які забезпечують конкурентний потенціал підприємства і підтримку виробничих процесів (хмарні технології, штучний інтелект, великі бази даних, цифрові платформи та інше. ГІЦФ – це новий тип виробничих ресурсів, який логічно вимагає введення третього блоку у структурі фондів підприємства. Фактично він вже існує де-факто. ГІЦФ – це “третій рівень капіталу” підприємства: матеріальний → фінансовий → інтелектуально-цифровий.

Цифрова економіка – це сучасна реальність. У цифровій економіці суттєва частка вартості підприємства формується не машинами й будівлями, а цифровими активами та знаннями, які не мають фізичної форми, глобально розподілені (через хмари, платформи, мережі), постійно оновлюються через ШІ та аналітику даних.

Пропонується наступна оновлена модель фондів підприємства :

$$\text{Фонди підприємства} = \text{Основні фонди} + \text{Оборотні фонди} + \text{Глобальні інтелектуальні цифрові фонди (ГІЦФ)}.$$

ГІЦФ – це нематеріальні, інтелектуальні, глобально доступні ресурси, що забезпечують цифрові процеси. Вони включають хмарні сервіси, бази даних, AI-

моделі, цифрові платформи, API-інтерфейси, аналітичні екосистеми, цифрові двійники, алгоритми. Теоретичне значення пропозиції полягає у тому, що вона оновлює поняття виробничих ресурсів, переводячи підприємство з матеріально-орієнтованої у інтелектуально-цифрову парадигму. ГЦФ – це новий фактор продуктивності, що поєднує знання, дані й технологічну інфраструктуру. На макрорівні це узгоджується з концепціями “data-driven economy”, “knowledge-based economy”, “AI economy”, економіка, керована даними», «економіка, заснована на знаннях», «економіка штучного інтелекту». Можна навіть увести показник:

$$K_{циф} = \text{Вартість ГЦФ} / \text{Загальна вартість фондів}.$$

Вартість ГЦФ – як індикатор рівня цифрової зрілості підприємства. Таке бачення перегукується з підходами: OECD – “digital capital” (цифровий капітал); World Bank – “intangible assets as the new capital of growth”; ЄС – у політиці “Digital Single Market” вводиться поняття digital infrastructure capital; ОЕСР – «цифровий капітал»; Світовий банк – «нематеріальні активи як новий капітал зростання»; «Єдиний цифровий ринок» – капітал цифрової інфраструктури.

Отже, запропонований підхід є обґрунтованим, характеризується концептуальною новизною та може слугувати теоретичною основою модернізації економічної теорії виробничих фондів шляхом інтеграції нематеріальних цифрових ресурсів як окремого структурного елементу. У сучасній цифровій економіці значна частка вартості підприємств формується не лише за рахунок матеріальних активів, таких як будівлі чи обладнання, а передусім завдяки цифровим активам і знанням, що не мають фізичної форми, функціонують у глобально розподіленому середовищі (хмарні сервіси, цифрові платформи, мережеві інфраструктури) та постійно оновлюються на основі технологій штучного інтелекту й аналітики даних. У зв’язку з цим актуалізується проблема їх адекватного відображення в системі бухгалтерського обліку. Наразі це питання активно обговорюється у межах міжнародних стандартів фінансової звітності, оскільки традиційні облікові підходи сформувалися в умовах матеріальної економіки й не повною мірою враховують специфіку так званого «цифрового капіталу», до якого належать дані, алгоритми, хмарні обчислювальні ресурси та моделі штучного інтелекту. У зв’язку з цим доцільним є системний аналіз можливостей їх інтеграції в сучасні облікові та економічні моделі.

Проблема полягає в тому, що традиційна система бухгалтерського обліку не повною мірою відображає так звану «цифрову вартість» підприємств. У класичній обліковій моделі активами визнаються ресурси, які мають матеріальну або документально підтверджену форму, перебувають під контролем підприємства та здатні приносити майбутні економічні вигоди. Водночас сучасні

цифрові ресурси – дані, хмарні аналітичні сервіси, моделі штучного інтелекту, API-інтерфейси, цифрові двійники – не завжди відповідають цим формальним критеріям, оскільки можуть зберігатися у зовнішніх хмарних інфраструктурах, постійно модифікуватися в процесі оновлення алгоритмів і баз даних та не мати чітко визначеної первісної вартості. Внаслідок цього значна частина таких ресурсів не відображається у бухгалтерському балансі підприємств, незважаючи на те, що саме вони дедалі частіше формують основну частку ринкової вартості сучасних компаній, особливо у сфері ІТ, стартапів та підприємств, діяльність яких базується на використанні технологій штучного інтелекту. Можна визнавати цифрові ресурси, якщо вони:

- ідентифіковані (окремо існують або можуть бути відокремлені від бізнесу);
- контрольовані (є права власності або ліцензія);
- мають вимірну вартість (витрати на створення або придбання).

Тому до обліку можуть бути віднесені: власноруч розроблені алгоритми, моделі ІІІ, програмне забезпечення; ліцензії на цифрові платформи; бази даних (якщо мають ринкову вартість чи витрати на створення); патенти, цифрові протоколи, аналітичні інструменти. Проте дані користувачів, хмарна інфраструктура, цифрові екосистеми – поки що за межами обліку (вони визнаються лише як операційні витрати або оренда сервісів).

Одним із перспективних підходів є запровадження категорії «глобальні інтелектуальні цифрові фонди», яка дозволяє сформулювати оновлену модель бухгалтерського відображення цифрових ресурсів підприємства.

Модернізована бухгалтерська модель (пропозиція).

Активи = Матеріальні + Оборотні + Інтелектуально-цифрові Активи ,

де останні включають: вартість власних розробок AI/ML; витрати на створення цифрової інфраструктури (Data Lake, Digital Twin, API); права на цифрові платформи; ринкову вартість накопичених даних (оцінюється аналітичними моделями). Це не просто теоретичне нововведення, це відповідь на зміну самої природи економічної діяльності в умовах діджиталізації, коли створення вартості дедалі все більше залежить не від фізичних ресурсів, а від даних, алгоритмів, цифрових інфраструктур і штучного інтелекту. Така концепція передбачає виокремлення в системі активів підприємства особливої групи ресурсів, що включає дані, алгоритми, програмні моделі, хмарні сервіси, цифрові платформи та інші елементи цифрової інфраструктури, які забезпечують створення економічної вартості.

*Мехович Є.С.,
здобувач вищої освіти,
Перерва П.Г.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».*

ДО ПИТАНЬ ІНСТИТУЦІЙНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ У СФЕРІ РОЗРАХУНКІВ

Україна входить до переліку країн з високим рівнем використання криптовалют, а після легалізації цифрових активів законом «Про віртуальні активи» питання їхнього регулювання стало ще більш актуальним. Відсутність чіткої інституційної моделі контролю та управління криптовалютними операціями, зокрема у сфері розрахунків, створює ризики ухилення від податків, шахрайства, відмивання коштів тощо. Впровадження механізмів регулювання може сприяти легальному використанню криптовалют у бізнесі та міжнародних транзакціях. Україна може використовувати досвід ЄС, США та інших країн, де вже діють відповідні механізми регулювання криптоактивів. Ринок криптовалют та блокчейн-технологій швидко розвивається, стаючи не лише інвестиційним інструментом, а й частиною глобальної фінансової системи. Однак через анонімність транзакцій, децентралізацію та складність контролю, криптовалюти створюють виклики для традиційних фінансових регуляторів.

Світові держави розробляють різні підходи до регулювання: легалізація та інтеграція криптовалют у фінансову систему (ЄС, Швейцарія, Сингапур). Обмежене або часткове регулювання (США, Японія, Велика Британія). Жорсткі заборони (Китай, Алжир, Марокко). Далі розглянемо детально ці підходи. ЄС підходить до криптовалют через два основні напрями: захист споживачів та фінансової стабільності і протидія відмиванню коштів (AML) та фінансуванню тероризму (CFT). Головним документом для регулювання цифрових активів став Регламент Markets in Crypto-Assets (MiCA), ухвалений у 2023 році. Регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets) встановлює єдині правила для криптовалютних компаній у всіх країнах ЄС: ліцензує операторів, які випускають або надають послуги з цифровими активами, вимагає від компаній розкривати інформацію про проекти, що залучають кошти. Так, у 2023 році європейська криптовалютна біржа Bitstamp отримала ліцензію відповідно до MiCA, що дозволило їй працювати в усіх країнах ЄС без необхідності отримання окремих дозволів у кожній державі. ЄС приділяє особливу увагу стейблкоїнам – криптовалютам, прив'язаним до фіатних грошей (наприклад, USDT, USDC). Регламент MiCA вимагає, щоб компанії, які випускають стейблкоїни, мали достатні резерви для

їхнього забезпечення. Ця вимога стала відповіддю на крах стейблкоїна TerraUSD (UST) у 2022 році, що спричинив втрати на мільярди доларів. У кожній країні ЄС діють власні податкові правила. Наприклад, у Німеччині криптовалюти, які утримуються понад рік, не оподатковуються. У Франції прибуток від криптовалют оподатковується як приріст капіталу (30%). Португалія до 2023 року була "крипто-раєм", оскільки не стягувала податків із криптовалют, але новий закон запровадив 28% податку. Регуляторна модель США представляє децентралізоване регулювання. На відміну від ЄС, у США немає єдиного регулюючого органу для криптовалют. Натомість за них відповідають кілька установ. Securities and Exchange Commission (SEC) – контролює цифрові активи, які підпадають під визначення цінних паперів. Commodity Futures Trading Commission (CFTC) – регулює криптовалюти як товари (комодітіз). Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) – бореться з фінансовими злочинами через криптовалюти. Спостерігається легалізація Bitcoin як платіжного засобу. У США Bitcoin розглядається як цифровий товар, а не офіційна валюта. Водночас деякі компанії, як-от Tesla, у певний момент приймали його як спосіб оплати. Китай раніше був світовим лідером у майнінгу Bitcoin (більше 65% глобального хешрейту). Проте у 2021 році уряд повністю заборонив криптовалютні транзакції та майнінг. Причини – контроль фінансових потоків і запуск власної цифрової валюти – цифрового юаня (e-CNY). Китай активно просуває цифровий юань, який контролюється центральним банком. Він має повний державний контроль над транзакціями. Використання в міжнародних розрахунках (наприклад, під час торгівлі з Росією). Внаслідок таких положень багато китайських криптобірж, таких як Huobi, були змушені переїхати в інші країни (наприклад, Сингапур). Як "Крипто-Рай" розглядається Швейцарія.

У місті Цуг (Crypto Valley) діє криптовалютна екосистема. Швейцарський фінансовий регулятор FINMA видає ліцензії для криптобірж та ICO. Для Японії характерним є чітке регулювання. Криптовалюти визнані як законний засіб платежу. Криптобіржі мають отримувати ліцензію від Financial Services Agency (FSA). Кейс Mt. Gox (2014): найбільша на той час біржа збанкрутувала через хакерську атаку. Це стало поштовхом для жорсткішого регулювання. Для Сингапуру характерний сприятливий режим. Тут існує легалізація криптовалют, але з жорсткими AML/CFT вимогами.

Багато великих криптобірж, як-от Binance, мають тут офіси. Міжнародний досвід показує, що ефективне регулювання криптовалют має балансувати між безпекою та контролем (запобігання шахрайству, відмиванню коштів), а також інноваційністю (сприяння розвитку фінансових технологій).

Україна може взяти за основу модель ЄС (MiCA) або японську модель регулювання, щоб інтегрувати криптовалюти в фінансову систему. Вибір моделі

регулювання криптовалют для України має базуватися на економічних реаліях, політичному контексті, інтеграційних процесах (ЄС) та необхідності створення стабільного та прозорого ринку цифрових активів. Моделі ЄС (MiCA) та Японії є найбільш прийнятними, оскільки вони забезпечують чіткі правила, захист інвесторів, прозорість ринку та сприяють розвитку фінансових технологій. MiCA впроваджує єдині правила для всіх криптовалютних компаній у ЄС. Від створення єдиного регуляторного поля Україна може отримати зрозуміле регулювання для бізнесу – криптокомпанії зможуть працювати без правової невизначеності. Єдина ліцензія - оператори, які отримають дозвіл в Україні, зможуть працювати в ЄС. Захист інвесторів та користувачів забезпечить підвищення довіри до ринку цифрових активів. Україна має всі шанси стати центром криптовалютної індустрії Східної Європи. Для цього потрібні лояльні податки та спрощена реєстрація криптокомпаній, захист прав інвесторів та гарантії безпеки активів, дозвіл банкам працювати з криптовалютою, випуск національного стейблкоїна UAH-Coin, створення вільної криптозони .

Як Україна може створити автономну модель? Єдиний регулятор (Національна служба з регулювання цифрових активів). Прозоре ліцензування криптокомпаній. Гнучка податкова політика (5% для фізосіб, 10% для бізнесу, податкові канікули для стартапів). Інтеграція криптовалюти у фінансову систему (банки, держсектор, бізнес). Автономна криптомодель має бути не копією ЄС чи США, а унікальною системою, яка стимулює економіку. Україна може використати криптовалюту як інструмент економічного розвитку, створивши стимули для бізнесу, інвесторів, експортерів і громадян. Однак дійсно ефективна модель має вирішити суперечності між криптовалютою та традиційною фінансовою системою.

Список використаних джерел:

1. Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

*Микитенко В.В.,
доктор економічних наук, професор,
головний науковий співробітник відділу просторового розвитку
та якості життя, Інститут демографії та досліджень
якості життя імені Михайла Птухи НАН України*

ДЕМОГРАФІЧНО-ТРУДОВА АТРОФІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ОБМЕЖУВАЧ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОСТОРОВІ РИЗИКИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Маємо визнати, що економічне відновлення України, на сьогодні, інтерпретується, передусім, через інфраструктуру, інвестиції, індустриальні парки, цифровізацію та модернізацію виробництва. У стратегічних документах і бізнес-планах домінує логіка капіталовкладень, технологічного оновлення та залучення фінансових ресурсів. Проте, у цій моделі, майже, непомітним залишається ключовий фактор – людський потенціал (ЛП) як суб'єкт розвитку.

Україна входить у фазу просторової повоєнної реконструкції [1] в умовах глибоких демографічних втрат, масштабної зовнішньої та внутрішньої міграції, структурної деформації ринку праці, психосоціального виснаження населення та біомедичних наслідків війни. Ці процеси не є тимчасовими коливаннями – вони, й формують довгострокову ерозію відтворювальної спроможності держави.

Саме тому, пропонуємо розглядати сучасний стан України крізь категорію демографічно-трудова атрофії (ДТА) [2] – системного, кумулятивного процесу виснаження кількісних і якісних характеристик людського потенціалу. У цій площині, проблема полягає не лише в масштабах втрат. А, проблема – у способі їх осмислення. Адже, у більшості економічних моделей, демографічні та трудові втрати трактуються як фонові змінні, що, нібито, з часом компенсуються економічним зростанням. Але, якщо суб'єкт розвитку – це саме людина, яка втрачає здатність до відтворення, адаптації та інноваційної активності, то жодні інвестиції й ресурсне забезпечення – не забезпечать стійкого ефекту.

У такому разі держава стикається з небезпечним сценарієм – а, саме «відновлення без людей», де інфраструктура будується, кошти залучаються, технології імпортуються, але кадрове наповнення, мотиваційна спроможність і міжпоколінне відтворення – залишаються структурно ослабленими. А, для бізнесу – це означає не просто дефіцит кадрів – це зростання інвестиційних ризиків, зниження продуктивності, обмеження масштабування та нестабільність попиту. А, для держави, загалом, це стає визначальним питанням національної безпеки – тобто, ослаблення мобілізаційної, економічної та просторової стійкості. Таким чином, постає стратегічний виклик: чи може менеджмент

відновлення бути ефективним, якщо не інтегрує демографічно-трудоий вимір як базову управлінську категорію?

Саме ця проблема і є відправною точкою дослідження. Якщо говорити у межах наукової логіки, то ДТА – це не скорочення чисельності населення чи дефіцит робочої сили. ДТА – системний, кумулятивний процес деградації людського потенціалу (ЛП), що проявляється у стійкому погіршенні демографічних, трудових, економічних, біомедичних, поведінково-когнітивних, просторових та інституційних характеристик відтворення населення і робочої сили. Ключовим у цій дефініції є слово – системний. Йдеться не про окремі соціальні ефекти війни (депопуляцію, міграцію чи безробіття), а про структурне ослаблення суб'єкта розвитку – людини як носія праці, інновацій, адаптації та відновлення. І, це не соціальний наслідок. Соціальні наслідки можуть бути компенсовані економічним зростанням. Але, атрофія ЛП – не компенсується автоматично. Вона має кумулятивну та відкладену природу – бо, кожна хвиля втрат (демографічна, міграційна, воєнна, психоемоційна, тощо) не зникає у фазі відбудови, а накопичується, знижуючи резистентність системи. Більш того, ДТА трансформується у внутрішній механізм самопосилення слабкості вимірів резистентності [3]: а) скорочення трудових ресурсів знижує інвестиційну привабливість; б) зниження економічної активності стимулює подальшу міграцію; в) поведінково-когнітивне виснаження формує синдром набутої безпорадності; г) і в результаті економіка втрачає здатність до саморегенерації.

Саме тому ДТА – це не фоновий соціальний процес. Це структурний обмежувач менеджменту розвитку. Якщо ЛП втрачає кількісну, якісну й мотиваційну спроможність, то, навіть, за наявності фінансових ресурсів, донорської підтримки й технологічного імпорту – система не переходить у фазу сталого зростання. Інакше кажучи – без подолання ДТА економічне відновлення стає технократичним проєктом без гарантованого відтворювального ефекту.

Економічна історія доводить: зростання можливе лише тоді, коли зберігається здатність системи до відтворення. Не лише фінансового чи технологічного – а, передусім, людського. Сьогодні Україна перебуває у точці, де відновлення інфраструктури, модернізація виробництва та залучення інвестицій – об'єктивно випереджають відновлення ЛП. І саме у цьому полягає стратегічний ризик. Адже, без подолання ДТА жодна стратегія економічного зростання не матиме стійкості. Можна відбудувати дороги й заводи, можна залучити капітал, можна імпортувати технології, тощо. Але, якщо ЛП втрачає кількісну, професійну, мотиваційну й когнітивну спроможність – то, національна система розвитку позбавляється свого суб'єкта. Отже, ДТА – це не соціальний фон війни – це структурний обмежувач резистентності держави, бізнесу та просторових систем в у мовах полікризи [4]. Ігнорування цього феномену

формує небезпечну асиметрію: стратегічне планування ґрунтується на ресурсах і проєктах, тоді як реальні демографічно-трудова можливості країни – залишаються поза системою управління. У результаті виникає модель «зростання без відтворення», ми отримуємо короткострокові ефекти без довгострокової стабільності.

Саме тому, інтеграція демографічного виміру у стратегічний менеджмент має стати не рекомендацією, а обов'язковою умовою державної та корпоративної політики. ДТА повинна бути: а) інституційно визнана як системний ризик; б) формалізована у стратегічних документах; в) включена до моделей інвестиційної доцільності; г) інтегрована в регіональне та просторове планування; д) визначена як феномен, що потребує цілеспрямованого нівелювання у скорочені терміни. Оскільки, йдеться не лише про ринок праці. У цій площині, йдеться про здатність держави до самовідновлення.

Певним чином підсумовуючи, зазначимо наступне: економічне зростання без відтворення ЛП – є ілюзією стабільності. Стійкість починається з людини як носія праці, інновації, адаптації та розвитку. Тому, стратегічне завдання, на сьогодні, це, не лише керувати ресурсами відновлення, а й відновити суб'єкта розвитку. І, саме у цьому контексті, ДТА має перейти з площини наукової категорії – у площину нагальної управлінської дії.

Список використаних джерел:

1. Микитенко В.В., Чупріна М.О. Алгоритмізація управлінських дій із реконструктивної просторової організації господарських систем України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Випуск 5.(2024); *szám 5 (2024) Volume 5. (2024)*. С. 109–131. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-5-109-131.
2. Микитенко В.В. Синдромальні детермінанти демографічно-трудова атрофії: природа та механізми нівелювання. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., Частина 1*. Луцьк, 5 груд. 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 72-74.
3. Mykytenko V.V. The concept of resistance in ensuring adaptability and stability of spatial systems in conditions of polycrisis. *Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global Trends in Science: Research, Innovation and Development» (September 29 – October 1, 2025, Varna, Bulgaria)*. *European Open Science Space*, 2025. P. 39-44.
4. Микитенко В.В. Резистентність як код відновлення: просторові системи в епоху полікризи. «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку». *Тези доповідей міжнар.наук.-практич. конф., Запоріжжя, 20-21 жовтня 2025 р./ Редкол.: В. Шаломєєв, Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025. С. 428-431*

Молдаван Л.В.,

*доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України,
головний науковий співробітник відділу форм та методів
господарювання в агропродовольчому комплексі,
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ІННОВАЦІЇ В ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ АГРОЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.

Сільськогосподарське виробництво є космос живих істот, в якому покоїться і субстанціональне життя людини [1]. Найбільш біологічно різноманітним середовищем існування цих істот на планеті виступають ґрунти. Сукупність організмів, що заселяють землі сільськогосподарського призначення, виступають засобами виробництва продовольчої продукції, вони впливають на такі важливі життєві екосистемні послуги, як здоровий розвиток рослин, якість продовольства та води, зміна кліматичного середовища. Самоорганізована функціональна екосистема, як угруповання живих істот, має мати сприятливі умови для постійного відтворення її видів. Однак антропогенна економічна діяльність людини руйнує ці умови. Домінуюче у світовій практиці промислове сільське господарство завдає значної шкоди екосистемам та виснажує ґрунти до межі, яка загрожує розвитку сільського господарства. Наукова спільнота, ФАО ООН й інші міжнародні організації фіксують втрати гумусу, поживних речовин і родючості ґрунту, зниження рівня ґрунтових вод, забруднення природних ресурсів сільського господарства, зростання викидів парникових газів й інші негативні наслідки, спричинені інтенсивними промисловими системами.

Площі деградованих земель в Україні становлять, за оцінками різних спеціалізованих установ, від 6-8-ми до 10-15 млн га [2]. За даними ННЦ "Інститут ґрунтознавства та агрохімії ім. О.Н. Соколовського", водна і вітрова ерозія охоплює 31%, втрата гумусу поширена на 43%, поживних речовин – на 49%, переуцільнення фіксується на 39%, замулення і кіркоутворення – на 38% площі ріллі. Різним типам забруднення піддано 29%, підкисленню – 14%, стільки ж – заболочуванню.

Ерозійні процеси посилює дегуміфікація ґрунту. Гумус дотичний до всіх властивостей ґрунтового покриву - структури ґрунту, пов'язаного з нею водно-повітряного та окислювально-відновлювального режимів, стійкості проти ерозії, агротехнічних й інших показників ґрунту. Результати турів агрохімічної паспортизації, які проводяться кожні 5 років Державною установою "Держґрунтохорона", свідчать про катастрофічне зниження вмісту гумусу в ґрунтах України упродовж поточного століття. При збереженні нинішньої тенденції угоддя України можуть дійти до стану гумусового голоду, коли

відновлення агротехнічного потенціалу землі стає неможливим (Тараріко О. й інш., 2011).

На фізичний стан ґрунтів і їх вологозабезпеченість значний вплив здійснюють агролісомеліоративні лісонасадження. Сучасну систему поле- і водозахисних та інших лісонасаджень України формують посадки, здійснені у минулому столітті. У цілому полезахисна лісистість агроландшафтів становить орієнтовно 1,5% при науково обґрунтованій 3-3,5 %. (Лукіша В.В., 2013).

На половині земель України фіксується поживне виснаження ґрунту. Науковці ННЦ "Інститут ґрунтознавства та агрохімії ім. О. Н. Соколовського" констатують: наразі поживних речовин в українських чорноземних ґрунтах у 2,5-3 рази менше порівняно з європейськими країнами [3].

Деградаційні процеси ґрунтів довоєнного періоду на значних територіях посилились під впливом бойових дій. На порушених бойовими діями землях фіксуються усі види деградації: механічна деградація проявляється в активізації ерозійних процесів, механічному порушенні морфологічної будови профілю ґрунту, фізична – у зміні гранулометричного стану ґрунту, його ущільненні важкими воєнними машинами, хімічна – в погіршенні гумусового стану ґрунтів, засоленні, забрудненні, фізико-хімічна – в підкисленні та підлуженні, біологічна – у зменшенні біологічної активності тощо.

Пошуки ефективних технологій екологічного відновлення пошкоджених або знищених екосистем і оселищ живої природи в навколишньому середовищі та методів і способів господарювання, які упереджують розвиток негативних екологічних явищ в агросистемах, наразі набувають планетарного значення.

Широкого визнання набули інноваційні технології, розроблені науковцями різних країн і успішно апробовані у практиці господарювання, які базуються на принципах агроєкології – галузі науки, яка вивчає застосування екологічної науки для формування стійких агроєкосистем і управління ними шляхом імітації природних процесів і забезпечення тим самим благодійної біологічної взаємодії і синергії між компонентами агроєкосистеми [4].

Агроєкологічними системами сільськогосподарського виробництва наразі є біодинамічне землеробство, технології використання ефективних мікроорганізмів (ЕМ-технології), біоінтенсивне землеробство, органічне сільське господарство, регенеративне (відновлювальне) сільське господарство.

Заходи, які забезпечують агроєкологічно орієнтоване виробництво, включають, насамперед, впровадження ґрунтозахисних технологій основного обробітку ґрунту без обертання скиби з мульчуванням поверхні ґрунтового покриву післяжнивними рештками і покривними культурами та із застосуванням прямого посіву. Інноваційними технологіями, які захищають ґрунт від фізичної деградації, є: безполицевий обробіток (чизелювання) - передбачає обробіток без

перевертання скиби ґрунту зі збереженням на поверхні ґрунту понад 30% післяжнивних решток; поверхневий обробіток (Mini-till) - передбачає обробіток спеціалізованими культиваторами без перевертання скиби ґрунту на глибину 10-15 см.; нульовий обробіток (No-till) - здійснюється прямий посів за допомогою спеціалізованих сівалок без попереднього обробітку ґрунту; смуговий обробіток (Strip-till) - спеціальні агрегати здійснюють вертикальну вібрацію, дроблячи ґрунт та формуючи мікротріщини, через які в ґрунтовий покрив поступають волога і повітря.

Покращує здоров'я і родючість ґрунту правильна ротація сільськогосподарських культур, яка передбачає вирощування різних їх видів зі строго визначеною циклічністю. Різноротаційні сівозміни охоплюють в країнах ЄС практично всі посівні площі (в Україні такі сівозміни відсутні). Однією з найважливіших переваг ротації культур є імітація природного колообігу води та поживних речовин. Особливістю інноваційних різноротаційних сівозмін є включення в їхню структуру багаторічних трав і бобових та покривних культур. Використання покривних культур здійснюється шляхом бінарного посіву культур-поглиначів з культурами-утворювачами гумусу (кукурудзи з бобами, соняшнику з соєю, вівса з горохом, ріпаку з конюшиною, льону з нутом тощо), посіву багаторічних бобових культур під озимі зернові, підсіву покривних культур у процесі вегетації широкорядних культур (соняшнику, кукурудзи), посіву післяжнивних покривних культур, сидеральних парів. Така технологія сприяє накопиченню додаткових поживних речовин у ґрунті, зменшує потребу у внесенні значних доз мінеральних азотних добрив, зберігає ґрунтову біоту, покращує інфільтрацію і збагачує органічні речовини, що містяться у ґрунті, забезпечує ґрунт у період спокою і залуження кореневими виділеннями, які є основним джерелом живлення для ґрунтового харчового ланцюжка (Д. Фюрер, 2022).

Різноротаційні сівозміни доповнює полікультура – система вирощування кількох видів культур на одному місці одночасно. На таких системах базується від 15% до 20% світового сільського господарства. Виділяється рядове, змішане, смугове, естафетне вирощування кількох культур на одному полі. Полікультури імітують природно різноманітні екосистеми, покращують фізичні хімічні та структурні властивості ґрунту, зменшують ерозію, знижують випаровування ґрунтової вологи та створюють екологічні ніші для різної біоти [5].

В агроекологічних системах застосування мінеральних добрив замінюється матеріалами рослинного (солома, подрібнені стебла кукурудзи, соняшнику, сорго, гички, покривні культури), тваринного (гній) і мікробіологічного (бактеріальні препарати) походження. Новим джерелом нагромадження органіки в ґрунті є біочар – речовина з високим вмістом вуглецю,

яка виробляється з різних відходів біомаси методом піролізу при температурі 400-1000°C та обмеженому доступу кисню. Використовується біочар у поєднанні з різними мікробіологічними препаратами, що справляє позитивний вплив на стан ґрунту та урожайність сільськогосподарських культур. У Європейському Союзі на кінець 2023 року нараховувалося 171 установка із виробництва біочару загальною потужністю 75 тис т в рік [6].

Альтернативою ґрунторуйнівним інтенсивним системам землеробства визнається агролісомеліорація – динамічна, екологічно обґрунтована система управління природними ресурсами шляхом інтеграції дерев і сільськогосподарського виробництва. Вона сприяє захисту ґрунтів від вітрової ерозії, збереженню і збільшенню органічної речовини в ґрунті, підвищує ефективність використання поживних речовин і води, знижує їх виніс у ґрунтові води та покращує фізичні і біологічні властивості ґрунту. Агролісомеліорація включає різні типи лісонасаджень. У Європейському Союзі, наприклад, виділяються такі категорії агролісомеліорації: вітрові ползахисні смуги, прибережні лісонасадження, живі огорожі полів (лінійні насадження багаторічної рослинності погранично з орними землями, пасовищами та водними джерелами); лісове пасовище (суміщення дерев і кормових ресурсів на одній ділянці); багатоярусне лісове господарство (виращування харчових, ботанічних чи декоративних культур і трав під пологом лісонасаджень); обрізка алей (виращування сільськогосподарських культур між рядами дерев). [7]

Наразі велику увагу привертають біологічні способи очищення ґрунту від забруднення - так звані методи біоре mediaції, які характеризуються високою ефективністю та нетоксичністю. Методи засновані на здатності різних груп живих організмів у процесі життєдіяльності розкласти або акумулювати у своїй біомасі забруднювачі (важкі метали, радіонукліди, азотні, фосфорні та органічні сполуки тощо) [8]. Існує достатня кількість запатентованих способів біоре mediaції забруднених ґрунтів в Україні з використанням технічних олійних культур, газонної трави, стрес-толерантних трансгенних рослин до дії важких металів (О. П. Корж й інш., 2013., С. Макнейл, й інш., 2010).

У Стратегії ЄС щодо здоров'я ґрунтів на період до 2030р. відзначається: зупинення спільними зусиллями деградаційних процесів та відновлення родючості ґрунтів для світової спільноти може принести щорічно до 1,2 трильона євро економічної вигоди та гарантувати її продовольчу безпеку. Це визначає необхідність “найвищої і невідкладної” уваги до проблеми, з одного боку, парламентів, урядів, державних органів влади всіх рівнів, з іншого – економічних операторів, ґрунтокористувачів, місцевих громад та громадян у цілому [9]. У країнах ЄС ця увага реалізується через екологічне законодавство та Спільну аграрну політику. В Україні такий підхід ще належить освоювати.

Євроінтеграційна орієнтація зобов'язує до унормування нормативів та стандартів агроекологічно орієнтованого ведення сільськогосподарської діяльності, організації контролю за їх дотриманням та застосування норм відповідальності за їх порушення.

Необхідні зміни відношення наукової, освітньої та просвітнянської сфер до проблеми важливості збереження здорового стану ґрунтового покриву. Широкомасштабне впровадження інноваційних напрямів екологізації сільського господарства неможливе без формування екологічної свідомості суспільства, розуміння цінності його земельних й інших природних ресурсів та дій, спрямованих на їх захист.

Список використаних джерел:

1. David E. (1903). *Der Sozialismus und die Landwirtschaft. Aufgaben der sozialistischen Kultur* / Herausgegeben [und übersetzt] von B. Revzin und I. Postman in Berlin; 5, Berlin, 1903
2. Про стан родючості ґрунтів України: національна доповідь / С.А. Балюк, В.В. Медведєв, О.Г. Тараріко та ін. – К., 2010. – 111 с.
3. Медведєв В.В. (2003). Наукові підходи до оцінювання якості ґрунтів регіонів (на прикладі України) / В. В. Медведєв // Зб. наук. трудів «Країни та регіони на шляху до збалансованого розвитку». – К., 2003. – С. 62 – 64.
4. Miguel A. Altieri, *Agroecology: The Science of Sustainable Agriculture*, 2nd ed., Boulder, Colorado, Westview Press, 1995; S. Gliessman, *Agroecology: the ecology of sustainable food systems*, Boca Raton, Florida, CRC Press, 2007.
5. Polyculture. Edited by Chiswick Chap. Wikipedia. Last edited on 2.09.2025. URL: <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Polyculture&oldid=1312599573>
6. European Biochar Industry. *European Biochar Market Report 2023 | 2024*, URL: <https://www.biochar-industry.com/market-overview/>
7. Eurostat URL: <https://surl.lu/clposr>
8. Самохвалова В. Л. Біологічні методи ремедіації ґрунтів, забруднених важкими металами. *Біологічні студії*. 2014. № 8 (1). С. 217–236.
9. EC (2021). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European economic and social Committee and the Committee of the regions. EU Soil Strategy for 2030. Reaping the benefits of healthy soils for people, food, nature and climate*. COM (2021) 699 final Brussels, 17.11.2021 URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021DC0699>

*Молчанюк А.А.,
здобувачка вищої освіти,
Марченко О.І.,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет*

ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ ІНВЕСТИОРІВ

У сучасному глобальному середовищі ESG-критерії (Environmental, Social, Governance – екологічні, соціальні та управлінські) набувають дедалі більшої ваги як інструмент оцінки стійкості бізнесу. Якщо для великих корпорацій інтеграція ESG-стандартів стала нормою, то для малого та середнього бізнесу (МСБ) це питання залишається відкритим викликом і водночас – стратегічною можливістю.

В умовах посилення вимог до розкриття нефінансової звітності (зокрема, Директива ЄС CSRD та стандарти ESRS), зростання частки ESG-орієнтованих інвестиційних фондів і підвищеної уваги споживачів до відповідальних практик, МСБ опиняється перед необхідністю переосмислення своїх бізнес-моделей. За даними MSCI (2023), понад 65% інституційних інвесторів декларують урахування ESG-факторів при прийнятті інвестиційних рішень [1].

Впровадження ESG-стандартів у МСБ стикається з низкою системних перешкод:

- МСБ, на відміну від великих компаній, має обмежені фінансові та людські ресурси для розробки ESG-стратегії, проведення аудиту та підготовки звітності. Витрати на сертифікацію та впровадження систем моніторингу можуть становити від 2 до 8% річного обороту підприємства.

- Відсутність стандартизованих методологій для малого бізнесу, адаптованих під національні регуляторні умови, ускладнює практичне впровадження. Глобальні стандарти GRI та SASB орієнтовані переважно на великі публічні компанії.

- В Україні та більшості країн, що розвиваються, відсутня чітка законодавча база щодо обов'язковості ESG-звітності для МСБ, що знижує мотивацію до добровільного впровадження.

- Прагнення відповідати ESG-вимогам формально, без реальних змін у бізнес-процесах, може підривати репутацію компанії та зменшувати інвестиційну привабливість [2].

Попри значні виклики, ESG-трансформація МСБ відкриває суттєві переваги для залучення інвестиційного капіталу наведенні в таблиці 1 [3].

Таблиця 1

Переваги ESG-трансформації для малого та середнього бізнесу.

Перевага	Сутність
Розширення доступу до «зеленого» фінансування	ESG-відповідність відкриває доступ до інструментів сталого фінансування: зелених облігацій, ESG-пов'язаних кредитів (SLL), грантових програм ЄС та міжнародних фінансових інститутів (ЄБРР, МФК).
Зниження вартості капіталу	Емпіричні дослідження засвідчують, що компанії з високими ESG-рейтингами демонструють нижчий рівень систематичного ризику, що веде до зниження премії за ризик і, відповідно, вартості залучення капіталу на 50–100 базисних пунктів
Підвищення операційної ефективності	Впровадження екологічних практик (енергоефективність, скорочення відходів) дозволяє МСБ зменшити операційні витрати на 10–20%, що безпосередньо покращує фінансові показники
Формування довгострокових партнерств	ESG-критерії дедалі частіше стають частиною вимог великих корпорацій до постачальників у рамках ланцюгів створення вартості, що розширює ринкові можливості ESG-відповідного МСБ

Для ефективного впровадження ESG-стандартів МСБ доцільно дотримуватись поетапного підходу. На першому етапі – провести ESG-діагностику за спрощеною методологією (наприклад, GRI Standards for SMEs або B Impact Assessment). На другому – визначити пріоритетні напрями: для виробничих підприємств це, як правило, екологічний вимір (вуглецевий слід, управління відходами); для сервісних – соціальний (умови праці, гендерна рівність). Для інвесторів впровадження ESG у МСБ сигналізує про зрілість менеджменту, орієнтацію на довгострокову вартість і готовність до масштабування. З огляду на це, ESG-трансформація МСБ є не лише відповіддю на регуляторний тиск, а й інвестиційно привабливою стратегією зниження ризиків і генерування сталого доходу.

Таким чином, інтеграція ESG-стандартів у діяльність МСБ є багатоаспектним процесом, що поєднує регуляторні виклики, ресурсні обмеження та значний інвестиційний потенціал. Успішність цього процесу визначається системним підходом, підтримкою держави та готовністю інвестиційної спільноти враховувати специфіку малого та середнього бізнесу при формуванні ESG-критеріїв оцінки.

Список використаних джерел

1. *ESG Global Survey 2023: графік інституційних інвесторів. InLinkedIn.* URL: <https://surl.li/jfaaum>.
2. *Український бізнес хоче в Європу, але не знає як: головні бар'єри впровадження ESG-стандартів. The page.* URL: <https://surl.li/nmhjwg>.
3. *Як ESG-стратегія допоможе залучити капітал для бізнесу в умовах війни. Mind.* URL: <https://surl.li/mzgyyb>

Мороз С.Г.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Тетерич Н.В.,
кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри організації, економіки та управління фармацією,
Інститут підвищення кваліфікації спеціалістів фармації,
Національний фармацевтичний університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У ФАРМАЦІЇ

Глобальний перехід до моделі циркулярної економіки є одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку, що передбачає мінімізацію відходів, раціональне використання ресурсів та замкнені цикли виробництва і споживання. У фармацевтичному секторі ця проблематика набуває особливої актуальності через специфіку лікарських засобів як потенційно небезпечних для довкілля продуктів, які після завершення життєвого циклу можуть становити екологічну загрозу. В умовах євроінтеграційного курсу України питання формування ефективного нормативно-правового забезпечення циркулярної економіки у фармації потребує системного аналізу.

Нормативно-правове поле України у сфері циркулярної економіки перебуває на етапі трансформації. Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про управління відходами», який імплементує базові принципи європейської політики, зокрема ієрархію поводження з відходами та принцип розширеної відповідальності виробника [1]. Водночас цей закон має рамковий характер і не враховує специфіки фармацевтичних відходів. Паралельно функціонує Закон України «Про лікарські засоби», який регламентує виробництво та обіг лікарських засобів, однак не охоплює етап їх утилізації після споживання, що свідчить про фрагментарність правового регулювання.

Порівняння з практикою Європейського Союзу демонструє значно вищий рівень розвитку циркулярних підходів. Зокрема, відповідно до положень Директиви 2008/98/ЕС, система управління відходами базується на пріоритетності запобігання їх утворенню, повторного використання та переробки [2]. У країнах ЄС понад 60 % відходів підлягають відновленню, тоді як частка захоронення становить близько 30 %. Рівень переробки упаковки перевищує 40 %, що свідчить про ефективність впровадження циркулярних моделей. В Україні ж понад 90 % відходів захоронюються, а рівень переробки залишається нижчим за 5 %, що свідчить про домінування лінійної моделі управління ресурсами.

У фармацевтичному секторі зазначені проблеми проявляються ще гостріше. В Україні відсутні централізовані механізми збору прострочених лікарських засобів від населення, що призводить до їх потрапляння у побутові відходи або водні ресурси. Слід зазначити, що, за результатами досліджень, система поводження з фармацевтичними відходами в Україні характеризується відсутністю ефективних механізмів їх збору від населення, що суттєво ускладнює впровадження принципів циркулярної економіки у фармацевтичному секторі [3].

Відсутність системного підходу до управління фармацевтичними відходами призводить до накопичення лікарських речовин у довкіллі, що створює додаткові ризики для екосистем і громадського здоров'я. У країнах ЄС ця проблема вирішується через впровадження систем зворотної логістики, які передбачають повернення невикористаних лікарських засобів через аптечні заклади, а також через залучення виробників до фінансування утилізації продукції.

Аналіз чинного нормативно-правового забезпечення дозволяє визначити основні проблеми: відсутність спеціалізованого регулювання фармацевтичних відходів, недостатню реалізацію принципу розширеної відповідальності виробника, низький рівень розвитку інфраструктури утилізації та слабку інтеграцію фармацевтичного сектору у державну екологічну політику. Законодавство зосереджене переважно на етапах виробництва та реалізації лікарських засобів, тоді як стадії їх споживання та утилізації залишаються поза належним регулюванням.

Подальший розвиток нормативно-правового забезпечення циркулярної економіки у фармації в Україні має ґрунтуватися на гармонізації з європейським законодавством, впровадженні систем збору лікарських засобів від населення, розвитку механізмів зворотної логістики та повноцінній реалізації принципу розширеної відповідальності виробника. Важливим напрямом є також інтеграція екологічних критеріїв у систему регулювання обігу лікарських засобів.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення циркулярної економіки у фармацевтичному секторі України перебуває на стадії становлення та потребує комплексного вдосконалення. Подолання існуючих проблем можливе лише за умови системної інтеграції екологічної, економічної та фармацевтичної політики, що забезпечить перехід до циркулярної моделі розвитку галузі.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.
2. Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council on waste and repealing certain Directives. URL: <https://surl.li/jozpvp>

3. Мороз С. Г., Лебедин А. М. Екологічні виклики фармацевтичної галузі // *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 1. URL: <https://is-journal.com/is/article/view/241/136>.

Мурафа Т.Р.,
здобувач вищої освіти,
Данилюк Т.І.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах розвитку економіки інновації стають ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств, зокрема у будівельній галузі. Зростання вимог до якості будівництва, енергоефективності, екологічності та швидкості реалізації проєктів обумовлює необхідність активного впровадження інноваційних рішень. У зв'язку з цим управління інноваційними процесами набуває особливого значення як складова стратегічного розвитку будівельних підприємств.

Інноваційні процеси в будівельній галузі охоплюють впровадження нових технологій, матеріалів, методів організації праці, а також управлінських рішень. Їх специфіка полягає у високій капіталомісткості, тривалості реалізації проєктів, значній залежності від зовнішніх факторів та високому рівні ризиків.

Управління інноваційними процесами передбачає системний підхід, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль інноваційної діяльності. Важливим є забезпечення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та інноваційними проєктами [2].

Суттєвим елементом управління є формування інноваційної стратегії, яка визначає пріоритетні напрями розвитку підприємства. Така стратегія має враховувати тенденції розвитку будівельного ринку, потреби споживачів, рівень технологічного розвитку та ресурсні можливості підприємства.

Особливу роль у реалізації інновацій відіграє інвестиційне забезпечення. Впровадження нових технологій потребує значних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність залучення інвестицій, використання кредитних ресурсів та державної підтримки.

Важливим чинником ефективності інноваційних процесів є рівень розвитку людського капіталу. Кваліфікований персонал, здатний працювати з новітніми технологіями, є основою успішного впровадження інновацій [1]. Це вимагає

постійного підвищення кваліфікації працівників та розвитку корпоративної культури інновацій.

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові технології в будівництві, зокрема інформаційне моделювання будівель (BIM-технології), автоматизація проєктування та управління будівельними процесами [3]. Їх використання дозволяє підвищити точність планування, скоротити витрати та зменшити ризики.

Не менш важливим є управління ризиками інноваційної діяльності. Будівельні проєкти характеризуються високим рівнем невизначеності, тому необхідно застосовувати сучасні методи оцінювання та мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням нововведень [1].

Ефективне управління інноваційними процесами також передбачає налагодження взаємодії з науковими установами, постачальниками інноваційних рішень та іншими учасниками ринку. Така співпраця сприяє обміну знаннями, зниженню витрат на розробку та впровадження інновацій.

Оцінювання ефективності інноваційних процесів здійснюється за допомогою системи показників, що включають економічні, технічні та соціальні результати. До них належать зростання продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості продукції та рівня задоволеності споживачів.

Таким чином, управління інноваційними процесами є комплексною діяльністю, що забезпечує розвиток будівельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, управління інноваційними процесами в будівельній галузі є важливим чинником забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств. Воно передбачає використання системного підходу, орієнтацію на стратегічні цілі та врахування специфіки галузі.

Список використаних джерел:

1. Бахур Н.В. Вплив будівельної сфери України на регіональний розвиток у воєнний час. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2022/94.pdf
2. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва В.Б., Бойко О.О. AGILE-трансформація підходів в управлінні будівельними проєктами на фазах ініціації та проєктування. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 41. С. 15-19. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.41.15-20.
3. Мостовенко О.О. Сучасний стан та особливості процесів цифрової трансформації будівельної галузі України. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей IV Міжнародної*

наук.-практ. конф., м. Київ, 5-6 лист. 2024 р. / Київський нац. ун-т. буд. і архітект., 2024. С.289-293.

Mariia Nikitenko,
higher education student,
Zhuk O.,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics, Ukraine*

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE POST-WAR ECONOMIC RECOVERY OF UKRAINE

The Ukrainian economy suffered one of the deepest contractions in its modern history as a result of Russia's full-scale invasion in 2022, which disrupted production, destroyed infrastructure, and sharply reduced domestic demand. Despite these challenges, data from international and national institutions indicate that economic activity began to stabilize in 2024 and 2025, largely due to the adaptability of small and medium-sized enterprises. According to the World Bank, real gross domestic product expanded by 2.9% in 2024, a notable improvement following the steep decline induced by war, and early estimates for 2025 point to positive, though modest, growth of approximately 2%. These figures suggest that the Ukrainian economy is moving toward stabilization, but underlying pressures such as higher consumer prices and fiscal imbalances create a difficult environment for sustained recovery [1].

Table 1

Key economic and SME indicators in Ukraine, 2024–2026

Indicator	2024	2025 / early 2026
GDP growth	2.9%	~2%
Inflation	6.5%	15.9% (May), 14.1% (July)
Reconstruction needs	\$524 billion	~\$588 billion
State budget	Revenues UAH 926.2 billion, expenditures UAH 1,164.7 billion	Deficit UAH 237 billion; debt UAH 6,852.2 billion
SME role	99.9% firms, 81.6% employment, 70.2% value added	Remains dominant
SME support	eRobota: ~UAH 8 billion, 16,000 firms	5-7-9%: 30,000 loans, ~UAH 94 billion
Policy framework	SME Strategy to 2027	€1.75 billion support

Inflation trends illustrate these pressures: annual consumer price inflation was 6.5% in 2024, but in 2025 inflation accelerated sharply, with the National Bank of Ukraine reporting 15.9% year-on-year in May 2025 and sustained elevated levels into mid-year. Strong inflationary pressure increases the cost of inputs, raises operational expenses for firms, and reduces real incomes, constraining both demand and investment. In this environment, SMEs have adapted quickly, restructuring operations, adjusting supply chains, and seeking new markets to remain viable [2].

The scale of destruction and reconstruction required in Ukraine highlights the vital role of enterprises in recovery. According to the World Bank, total reconstruction and recovery costs were estimated at UAH 524 billion at the end of 2024 and grew to around UAH 588 billion by the end of 2025 as additional damage was documented. These costs cover energy systems, transport, public services, and housing, requiring not only public funding but also private sector initiative to restore productive capacity and economic confidence [3].

The public budget is under pressure from defense spending and reconstruction. In the first quarter of 2025, total revenues increased by 44.3% year-on-year to UAH 926.2 billion, while expenditures reached UAH 1,164.7 billion, resulting in a deficit of UAH 237 billion and public debt of UAH 6,852.2 billion. These constraints make the private sector, particularly SMEs, crucial in generating tax revenues and supporting economic stability [4].

SMEs are a central part of Ukraine's economy. According to OECD, SMEs represent 99.9% of all enterprises, provide 81.6% of total employment, and contribute 70.2% of value added. Approximately 84% of SMEs that temporarily reduced or halted operations in early 2022 resumed within six months, showing the sector's resilience. Their ability to adjust production, relocate operations, diversify suppliers, and respond quickly to demand shifts is essential for economic recovery [5].

The role of SMEs in local economies is particularly important. Large firms in capital-intensive sectors often faced shutdowns due to damaged facilities and disrupted logistics, whereas SMEs were more flexible, expanding online sales and targeting domestic markets. These adaptations maintain economic activity in affected communities, preserve jobs, and support gradual normalization.

Financial support has been key for SMEs. The "Affordable Loans 5-7-9%" program provided 30,000 loans worth nearly UAH 94 billion in 2025, and by early 2026, over 100,000 loans totaling UAH 370 billion had been issued. The program expansion in January 2026 increased the maximum loan amount from UAH 150 million to UAH 250 million, particularly for energy efficiency projects, thereby improving firm resilience and reducing energy dependence [6].

Non-repayable grants also helped SMEs. The eRobota program allocated around UAH 8 billion to support approximately 16,000 entrepreneurs, covering employee

hiring, equipment purchases, and operational costs. Grants are vital for very small firms that lack collateral for loans, allowing them to sustain operations and grow [4].

Government policy complements these measures. The SME Development Strategy to 2027 focuses on finance access, digital transformation, simpler regulation, and European market integration. The Ukraine Facility Plan provides €1.75 billion for SME support from 2024-2027, with €800 million allocated for 2024-2025, aligning domestic programs with international financial assistance [4].

SMEs contribute beyond economic numbers. By maintaining employment and supporting local services, SMEs reduce the social effects of displacement, stimulate local supply chains, and foster community cohesion. Their adaptability, job creation, and value-added production make them central to economic stabilization and growth. SMEs accelerate economic diversification and reduce structural risks in the post-war economy. Large enterprises in Ukraine are concentrated in sectors such as metallurgy, energy, and heavy industry, which depend on stable infrastructure and export logistics. In contrast, SMEs operate across a wider range of sectors, including services, agriculture, trade, IT, and construction, making the economy more balanced and less dependent on a few industries. This is especially important in post-war conditions, where supply chains remain unstable. SMEs also require lower investment and can restore activity faster, while creating jobs with lower capital needs, which supports the reintegration of displaced and returning workers. As a result, SMEs support both immediate recovery and long-term economic stability.

In conclusion, SMEs are essential for Ukraine's post-war recovery. Their flexibility, scale, and contribution to employment and value added enable them to stabilize regional economies and support long-term modernization. In my opinion, it is precisely their adaptability and resilience that make them a key driver of recovery. Supporting these enterprises through financial programs and grants not only promotes job creation but also strengthens the resilience of local economies, ensuring sustainable growth. Continued access to finance, innovation support, and favorable policy are crucial to unlock their full potential as drivers of lasting economic recovery.

References:

1. *World Bank. (2025) Ukraine Data. https://data.worldbank.org/country/ukraine?utm_source*
2. *National Bank of Ukraine. (2025) Comment on the level of inflation in May 2025. <https://surl.li/bxqlbb>*
3. *World Bank. (2025) Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment. <https://surl.li/fwqbpcc>*
4. *Ministry of Economy of Ukraine. (2024) Official reports and SME development documents. <https://surl.li/xedyrj>*

5. OECD. (2024) *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. <https://surl.li/yscahu>

6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2026) *State program "Affordable Loans 5-7-9%" updates*. <https://surl.li/olquxl>

Ніколенко О.В.,

здобувач вищої освіти,

Піжук О.І.,

доктор економічних наук, доцент кафедри міждисциплінарної освіти,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ГЛИБИНА ІНТЕГРАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Залучення міжнародного бізнесу в умовах повоєнного відновлення України розглядається як ключовий чинник економічного зростання, модернізації виробництва та інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Водночас його ефективність традиційно оцінюється через обсяги прямих іноземних інвестицій, темпи зростання експорту та рівень присутності міжнародних компаній на внутрішньому ринку [1]. Як наслідок, сам факт входу інвестора часто трактується як достатня умова формування економічного ефекту, хоча однакові за формою інвестиції можуть формувати різні результати. Це зумовлює необхідність переходу до аналізу глибини інтеграції міжнародного бізнесу.

У рамках класичних теорій інтернаціоналізації бізнесу (Упсальська модель, еkleктична парадигма OLI, концепція Born Global) основна увага приділяється мотивації виходу компаній на зовнішні ринки, вибору форм входу та управлінню ризиками [2; 3], що є важливим, проте недостатнім для комплексного пояснення міжнародної експансії компаній. Зокрема, такі підходи не дозволяють пояснити механізми вбудованості міжнародного бізнесу у внутрішні економічні процеси та пов'язані з цим довгострокові ефекти.

Методологічною основою дослідження є концептуальний аналіз теорій інтернаціоналізації бізнесу та синтез сучасних підходів до оцінки якості прямих іноземних інвестицій, що дозволило сформулювати авторське бачення структури та вимірів інтеграції міжнародного бізнесу.

Отже, інтеграцію міжнародного бізнесу доцільно розглядати через категорію її глибини, що відображає ступінь та характер вбудованості компанії у ключові економічні, технологічні та інституційні процеси. Запропонована категорія є багатовимірною характеристикою, що формується в результаті взаємодії чотирьох ключових вимірів: виробничого, інноваційно-технологічного,

у сфері людського капіталу та інституційного. Виробничий вимір відображає рівень локалізації та участь у національних ланцюгах створення доданої вартості; інноваційно-технологічний – пов’язаний із трансфером технологій, інноваційних практик та здійсненням досліджень і розробок; вимір людського капіталу охоплює створення робочих місць, розвиток компетенцій і сучасних управлінських підходів; інституційний – характеризує взаємодію з регуляторним середовищем і ключовими економічними суб’єктами.

Важливою особливістю запропонованого підходу є нерівномірність розвитку зазначених вимірів. Наприклад, за наявності значних інвестицій або високого рівня виробничої активності інтеграція може залишатися обмеженою в інших вимірах. У результаті формуються різні типи конфігурацій інтеграції міжнародного бізнесу, які відрізняються за своїм економічним ефектом (табл. 1).

Виокремлюються чотири базові типи конфігурацій інтеграції: поверхнева, виробничо-орієнтована, інноваційно-орієнтована та системна (табл. 1). Запропонована типологія відображає не лише рівень інтеграції, але й якість економічних ефектів в результаті його діяльності.

Таблиця 1

Типологія конфігурацій інтеграції міжнародного бізнесу

Тип конфігурації	Характеристика	Домінуючі виміри інтеграції	Потенційні економічні ефекти
Поверхнева інтеграція	Мінімальна залученість до економічних структур приймаючої країни; обмеження окремими операціями або функціями без суттєвої локалізації	Жоден вимір не сформований у достатній мірі	Короткострокова економічна активність; обмежений вплив на розвиток національної економіки
Виробничо-орієнтована інтеграція	Глибока участь у локальних виробничих процесах і ланцюгах доданої вартості за обмеженої інноваційної та інституційної взаємодії	Виробнича інтеграція	Формування стабільних виробничих зв’язків; обмежений трансфер знань і технологій
Інноваційно-орієнтована інтеграція	Локалізація досліджень і розробок, створення та адаптація знань за низького рівня виробничої інтеграції	Інноваційно-технологічна, людський капітал	Розвиток інноваційної екосистеми; підвищення технологічної спроможності
Системна (глибока) інтеграція	Узгоджений розвиток усіх вимірів інтеграції та стійка вбудованість у економічні структури країни	Усі виміри інтеграції	Довгострокові комплексні соціально-економічні ефекти; структурна трансформація економіки

Джерело: сформовано авторами

Ключова відмінність між типами полягає у ступені узгодженості розвитку вимірів інтеграції: від фрагментарного прояву до комплексної вбудованості у випадку системної інтеграції. Відповідно, економічні ефекти варіюються від короткострокової активності до довгострокової структурної трансформації економіки.

У контексті економічного відновлення України запропонований підхід дозволяє більш чітко визначити роль міжнародного бізнесу як ключового чинника структурної трансформації. Важливим завданням стає не лише залучення іноземного капіталу, а й формування умов для його глибокої інтеграції у національну економіку, зокрема через розвиток інституційного середовища, локалізацію виробництва, трансфер технологій і розвиток людського капіталу [4]. Водночас секторально диференційований підхід набуває особливого значення, оскільки галузі мають різну здатність до формування глибоких конфігурацій інтеграції, що зумовлює необхідність адаптації державної політики та створення відповідних умов для переходу від поверхневих до більш глибоких форм інтеграції. Це дозволяє перейти від оцінки присутності міжнародного бізнесу до аналізу якості його інтеграції.

Таким чином, у дослідженні запропоновано концептуалізацію глибини інтеграції міжнародного бізнесу як багатовимірної характеристики його вбудованості у ключові економічні процеси приймаючої економіки. Виокремлення типів конфігурацій інтеграції дозволяє пояснити відмінності у довгострокових економічних ефектах. Глибина інтеграції виступає ключовим чинником ефективності економічного відновлення, а перехід від кількісної оцінки міжнародної присутності до аналізу її якості підвищує обґрунтованість стратегій відбудови та може слугувати основою для формування державної політики й управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. *World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All* [Електронний ресурс]. – Geneva: UNCTAD, 2023. – Режим доступу: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf
2. Johanson J., Vahlne J.-E. *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* // *Journal of International Business Studies*. – 2009. – Vol. 40, No. 9. – P. 1411–1431.
3. Dunning J. H., Lundan S. M. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. – 2nd ed. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2015. – 920 p.
4. *FDI Qualities Policy Toolkit* [Електронний ресурс]. – Paris: OECD Publishing, 2022. – Режим доступу: <https://doi.org/10.1787/7ba74100-en>

*Новописьменний С.А.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
декан факультету природничих наук та менеджменту,
Школяр Т.А.,
інженер з інфраструктурного розвитку та ресурсного забезпечення,
Полтавський національний педагогічний
університет імені В. Г. Короленка*

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВІДНОВЛЕННЯ ЛАБОРАТОРНОГО ОБЛАДНАННЯ ФАКУЛЬТЕТУ

У сучасних умовах розвитку науки та освіти важливим чинником забезпечення якісного освітнього процесу та ефективного здійснення наукових досліджень є наявність сучасної матеріально-технічної бази. Особливого значення набуває лабораторне обладнання, яке використовується для проведення досліджень у галузях біології, хімії, екології та біотехнології. В умовах економічних викликів та трансформацій освітнього простору особливо актуальним стає питання економічного відновлення лабораторної інфраструктури факультетів закладів вищої освіти. Одним із ефективних підходів до вирішення цієї проблеми є формування інноваційної екосистеми управління лабораторним обладнанням, яка поєднує механізми моніторингу, модернізації, цифровізації та залучення зовнішніх ресурсів.

Досвід діяльності факультету природничих наук та менеджменту Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка засвідчує, що важливим елементом розвитку наукових досліджень є системний моніторинг лабораторного обладнання. Такий підхід дозволяє визначати актуальний стан матеріально-технічної бази, планувати модернізацію лабораторій та формувати перспективні науково-дослідницькі проекти [1, 2].

Інноваційна екосистема економічного відновлення лабораторного обладнання передбачає інтеграцію кількох взаємопов'язаних елементів управління науковою інфраструктурою університету. До таких елементів належать: системний моніторинг матеріально-технічної бази; цифровізація обліку лабораторного обладнання; модернізація та оновлення дослідницької інфраструктури; залучення грантових та інвестиційних ресурсів; розвиток партнерських зв'язків із науковими установами та бізнесом.

Одним із ключових інструментів реалізації інноваційної екосистеми є моніторинг лабораторного обладнання. Він дозволяє здійснювати системний аналіз наявних технічних ресурсів факультету, визначати потреби у модернізації лабораторій та формувати стратегічні напрями розвитку наукових досліджень. Особливу роль у формуванні інноваційної екосистеми відіграє цифровізація

процесів управління лабораторною інфраструктурою. Використання цифрових баз даних обладнання, електронних каталогів лабораторних ресурсів та інформаційно-аналітичних систем дозволяє підвищити ефективність управління матеріально-технічними ресурсами університету.

У сучасних умовах придбання високотехнологічного лабораторного обладнання потребує значних фінансових ресурсів, тому одним із основних джерел його фінансування стають міжнародні гранти, освітні проекти та програми підтримки науки. У цьому контексті актуальним є формування інтегрованої моделі економічного відновлення лабораторної інфраструктури, яка включає різні джерела фінансування. Основні джерела економічного відновлення лабораторного обладнання: державні програми розвитку науки та освіти; міжнародні грантові програми; освітні інноваційні проекти; партнерські програми з науковими установами; співпраця з бізнесом та інноваційними структурами. Застосування такого комплексного підходу сприяє формуванню ефективної інноваційної екосистеми розвитку лабораторного обладнання та забезпечує стійкість наукової інфраструктури університету.

Крім того, інноваційна екосистема економічного відновлення лабораторного обладнання тісно пов'язана з розвитком осередків інтелектуального розвитку університету. Саме у межах таких структур здійснюється генерація нових наукових ідей, підготовка дослідницьких проектів та формування інноваційних освітніх практик. Це підвищує конкурентоспроможність університету у науково-освітньому просторі та сприяє інтеграції факультету у міжнародні дослідницькі мережі.

Отже, інновації в екосистемі економічного відновлення лабораторного обладнання факультету є важливим чинником розвитку наукових досліджень та модернізації освітнього середовища закладу вищої освіти. Системний моніторинг лабораторного обладнання, цифровізація управління матеріально-технічними ресурсами, розвиток грантової діяльності та інтеграція партнерських програм формують комплексний механізм модернізації лабораторної інфраструктури університету. Запровадження інноваційної екосистеми управління лабораторним обладнанням сприятиме підвищенню ефективності наукових досліджень, розвитку біотехнологічних напрямів науки та формуванню сучасного науково-освітнього середовища університету.

Список використаних джерел:

1. Школяр Т. А. *Проектний підхід у розвитку матеріально-технічної бази закладу вищої освіти // Управління інноваційною діяльністю в освіті та у виробництві : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінарів (м. Полтава, 14-15 березня 2024 р.) / за заг. ред. М. В. Гриньової. Полтава : ПНПУ імені В. Г.*

Короленка, 2024. С. 264-267. URI: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/25820>

2. Школяр Т. А. Важливість збереження матеріально-технічних об'єктів як бази діяльності закладу освіти // Сучасний стан біосфери у науковій спадщині академіка Володимира Вернадського в контексті сучасних техногенних загроз : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (19 березня 2024 року). Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2024. С. 196-198. URI: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/23602>

Оспіщев Д.С.,
здобувач вищої освіти,
Воронкова В.Г.,
доктор філософських наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні
Запорізького національного університету

ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ЕТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВІЙНИ І ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Як демонструє сучасна епістемологічна рефлексія у сучасних умовах війни та складного поствоєнного відновлення суспільства особливого значення набуває роль керівника, здатного ефективно діяти в кризових ситуаціях. Війна створює для управлінської діяльності умови постійної невизначеності, психологічного напруження, обмежених ресурсів і підвищеної відповідальності за життя та добробут людей. У таких обставинах керівник має не лише приймати стратегічні рішення, а й підтримувати психологічний стан колективу, формувати довіру та сприяти згуртованості людей. За результатами міждисциплінарного дискурсу психологічна стійкість і етична відповідальність керівника стають ключовими чинниками ефективного управління. У поствоєнний період ці якості залишаються не менш важливими, адже суспільство потребує відновлення соціальних зв'язків, стабільності та довіри до інституцій. Дослідження психологічної стійкості та етичної відповідальності керівника є актуальним, оскільки дозволяє визначити механізми ефективного управління в умовах криз і сприяє формуванню нових підходів до лідерства у процесі відбудови держави.

Згідно з інноваційною парадигмою психологічна стійкість керівника розглядається як здатність особистості зберігати внутрішню рівновагу, ефективність мислення та здатність до прийняття рішень у складних, стресових і небезпечних умовах. Вона проявляється у здатності контролювати емоції, адаптуватися до швидких змін, підтримувати власну мотивацію та мотивувати

інших. Етична відповідальність керівника означає усвідомлення моральних наслідків своїх рішень і дій, орієнтацію на загальнолюдські цінності, справедливість, повагу до людської гідності та відповідальність перед колективом і суспільством. У контексті дискурсивних трансформацій особливого змісту, адже управлінські рішення можуть впливати не лише на ефективність діяльності організації, а й на безпеку, психологічний стан та життя людей. Таким чином, психологічна стійкість і етична відповідальність виступають взаємопов'язаними характеристиками особистості керівника, що визначають якість його управлінської діяльності.

Психологічна стійкість та етична відповідальність керівника виконують низку важливих функцій у процесі управлінської діяльності, особливо в умовах війни та поствоєнного відновлення. Насамперед вони виконують регулятивну функцію, оскільки допомагають керівнику контролювати власні емоції, поведінку та прийняття рішень у складних і стресових ситуаціях.

У площині інституційних змін важливою є також організаційна функція, яка проявляється у здатності ефективно організовувати діяльність колективу, координувати роботу людей і забезпечувати стабільність функціонування організації навіть у кризових умовах.

Ще однією важливою функцією є мотиваційна, адже керівник своїм прикладом, впевненістю та моральною позицією здатний підтримувати бойовий дух, віру в результат та бажання працювати для досягнення спільної мети. У вимірі сучасної управлінської думки психологічна стійкість і етична відповідальність виконують соціальну функцію, сприяючи формуванню довіри між керівником і підлеглими, зміцненню взаємопідтримки та згуртованості колективу. У поствоєнний період ці функції набувають особливого значення, оскільки сприяють відновленню нормальної роботи організацій, соціальних зв'язків і стабільності в суспільстві.

Психологічну стійкість керівника можна тлумачити як комплексну властивість особистості, що полягає у здатності зберігати емоційну рівновагу, самоконтроль і ефективність мислення у складних, напружених та кризових ситуаціях.

Етична відповідальність керівника тлумачиться як усвідомлене дотримання моральних принципів, норм справедливості, поваги до гідності людини та відповідальності за наслідки власних рішень і дій перед колективом і суспільством. Саме поєднання психологічної стійкості та етичної відповідальності формує основу ефективного та морально орієнтованого управління.

В умовах війни та поствоєнного відновлення для українських організацій та суспільства в цілому необхідно впроваджувати програми навчання та тренінги,

які формують здатність керівників зберігати самоконтроль, ефективно приймати рішення у стресових ситуаціях і адаптуватися до змін. Це можуть бути курси з кризового управління, емоційного інтелекту та роботи з власним стресом. Доцільно також інтегрувати етичні стандарти та принципи гуманного управління у внутрішні політики організацій. Керівники повинні усвідомлювати наслідки своїх рішень для людей та суспільства, формувати довіру і підтримувати справедливі правила в колективах. Доречно впроваджувати системи психологічної підтримки для працівників, особливо у постраждалих регіонах, забезпечувати відкриту комунікацію та прозорість рішень. Адаптувати зарубіжний досвід лідерства у кризових ситуаціях та вітчизняні методики психологічної адаптації та управління. У нагоді стане розробка довгострокових стратегій відновлення організацій і громад, де керівник поєднає професійну компетентність з моральними та психологічними якостями, що сприятиме стабілізації суспільства, економіки та соціальних процесів в Україні [1].

Список використаних джерел:

1. *Оспіщев С. Психологічні аспекти управління змінами в організаціях в умовах війни і повоєнного відновлення. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 23(100). С.82-93. <http://humstudies.com.ua/article/view/335590/324482>*

Передера А.А.,

здобувач вищої освіти,

Шергіна Л.А.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ ВІЙНИ

Фінансова стійкість є ключовим показником стабільності та життєздатності підприємства, особливо в умовах економічної невизначеності. Вона не є абсолютною величиною, оскільки характеризує фінансовий стан підприємства та має безпосередній вплив на його основні напрямки діяльності. Фінансова стійкість забезпечує реалізацію основних стратегій розвитку підприємства на основі ефективного управління капіталом і рухом коштів, а також дозволяє стабільно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Серед науковців існують різні підходи щодо тлумачення фінансової стійкості. Серед економістів найпопулярнішим є визначення фінансової

стійкості як комплексної характеристики здатності підприємства повертатися до стану фінансової рівноваги за рахунок досягнення збалансованості показників фінансового стану. Така збалансованість забезпечується за участі внутрішніх чинників: пропорційності кругообігу капіталу на всіх стадіях його руху, пропорційності складу та структури активів і капіталу підприємства, коливання показників фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності в межах інтервалів припустимих значень залежно від стадії життєвого циклу підприємства [1].

Крім того, фінансова стійкість підприємства визначається низкою зовнішніх чинників, які мають безпосередній вплив. До таких чинників належить макроекономічна стабільність, що включає інфляцію та курс валют, функціонування фінансової системи, юридичне середовище, стан та наявність критичної інфраструктури, логістика. В умовах воєнного стану дані чинники стають ще більш вагомими. Постійні руйнування виробничих потужностей, проблеми з логістикою, міграція робочої сили, санкції та стан економічної невизначеності є додатковими викликами для підприємств, створюючи навантаження на операційні процеси та фінансові показники підприємств [2].

Повномасштабна війна в Україні створила багато викликів для українського бізнесу та економіки в цілому. Багато підприємств були змушені зменшити масштаби діяльності, працювати з проблемами логістики, повністю зупинити роботу через зруйнування виробничих потужностей, зіткнутися з проблемою нестачі персоналу та міграції цінних робочих кадрів, збільшити витрати. Усі ці проблеми, пов'язані з воєнним станом, безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємств. Найважливішими факторами, що впливають на фінансову стійкість підприємств в умовах війни є зниження попиту, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит оборотних коштів, вплив на трудові ресурси, зниження виробничих потужностей, зростання витрат.

Дані фактори мають комплексний негативний вплив на фінансову стійкість підприємства. Зниження попиту та порушення логістики призводять до скорочення доходів, зростання витрат і збоїв у виробничій діяльності. Втрата виробничих потужностей і дефіцит оборотних коштів обмежують можливості функціонування та підвищують ризик неплатоспроможності. Додатково, зростання витрат і втрата трудових ресурсів знижують рентабельність і продуктивність підприємств. У результаті це ускладнює підтримання фінансової рівноваги та зумовлює необхідність переосмислення підходів до оцінки фінансової стійкості підприємства [1].

Загалом методи оцінювання фінансової стійкості залишаються базовими. Аналіз структури майна, ліквідності, платоспроможності, фінансового стану, ділової активності та рентабельності відбувається за традиційними методами.

Проте війна створює нові виклики, зміщуючи основну увагу на забезпечення платоспроможності, збереження кадрового потенціалу та безперервності діяльності підприємства.

На початку повномасштабного вторгнення підприємства почали активно вилучати кошти з обігу, що призвело до зниження ліквідності та збільшення строків погашення зобов'язань. Обмежений доступ до кредитних ресурсів змусив компанії, які мали достатній обсяг власних ресурсів, переходити на самофінансування. Важливим стало також забезпечення своєчасної виплати заробітної плати для збереження персоналу [3].

За таких умов особливого значення набувають показники рентабельності та оборотності активів, адже саме вони визначають життєздатність підприємства. Збереження прибутковості навіть за скорочення обсягів діяльності свідчить про гнучкість та здатність бізнесу пристосовуватися. Обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування змушує компанії покладатися на власні ресурси, що підвищує вимоги до платоспроможності й допускає роботу на межі збитковості.

Варто зазначити, що ключовим напрямом забезпечення фінансової стійкості у воєнний час є ефективне управління грошовими потоками для підтримання ліквідності. Це передбачає систематичний аналіз і прогнозування руху коштів, запобігання касовим розривам, суворий контроль витрат та впровадження бюджетування. Важливим елементом стає розробка антикризових стратегій [4].

Підприємства в кризових умовах мають ґрунтуватися на створенні резервів, оптимальному управлінні, цифровій трансформації та соціальній відповідальності. Значну роль відіграє державна та міжнародна підтримка - податкові пільги, субсидії й фінансова допомога, що знижують навантаження та сприяють збереженню діяльності підприємств [5].

Отже, на п'ятий рік повномасштабної війни загальна економічна ситуація залишається складною. У таких умовах фінансова стійкість підприємств визначається насамперед зовнішніми чинниками - воєнними ризиками, економічною кон'юнктурою та станом ринку. Тому компанії змушені постійно адаптуватися, оптимізувати витрати, диверсифікувати напрями діяльності й максимально ефективно використовувати доступні ресурси, аби зберегти життєздатність та забезпечити перспективи розвитку та фінансову стійкість навіть у кризових реаліях.

Список використаних джерел:

1. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. Підприємництво та інновації. 2024. № (33), С. 123–130. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.21/>

2. Марусяк Н. Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56), С. 483-488 DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-66>
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН в Україні. 2024. С. 27–38. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
4. Костенко, Ю., Короленко, О., Гузь, М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-77>
5. Кірсанова В.В., Самсонова В.О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2025. №1(77), С. 30-37. <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf>

Перерва П.Г.,
 доктор економічних наук, професор,
 професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин
Дюжєв О.В., Косенко С.А.,
 здобувачі вищої освіти,
 Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ІННОВАЦІЯ І ІННОВАЦІЙНІСТЬ: ТЕРМІНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ

У сучасних умовах розвитку економіки знань та активізації інноваційних процесів у різних сферах суспільного життя особливого значення набуває уточнення та систематизація основних термінологічних понять, пов'язаних з інноваційною діяльністю [1, 4, 7]. Серед них центральне місце посідають поняття «інновація» та «інноваційність», які широко використовуються у науковій літературі, економічній практиці та державній політиці розвитку інноваційної економіки [2, 6, 9]. Попри значну поширеність цих термінів, у науковому дискурсі спостерігається певна неоднозначність їх трактування, що зумовлює необхідність детальнішого аналізу їх змісту та визначення термінологічних особливостей [3, 5, 8].

Поняття інновації має тривалу історію наукового осмислення та еволюції. У загальному розумінні інновація розглядається як результат створення та впровадження нових або вдосконалених продуктів, технологій, організаційних рішень чи методів управління, які забезпечують підвищення ефективності діяльності та формування нових конкурентних переваг. У економічній теорії інновації традиційно пов'язуються з процесом комерціалізації нових знань та технологій, що дозволяє перетворювати наукові досягнення на практичні

результати, здатні приносити економічну та соціальну користь. Таким чином, інновація виступає не лише результатом творчої діяльності, але й важливим елементом економічного розвитку.

Наукове трактування поняття інновації зазнало значного розвитку у працях дослідників, які розглядали інноваційні процеси як ключовий фактор економічного зростання та структурних змін у суспільстві. У сучасній економічній науці інновації розглядаються як системне явище, що охоплює процес створення, поширення та використання нових знань і технологій. У цьому контексті інновація виступає не лише окремим результатом діяльності, а й складовою більш широкої системи інноваційного розвитку, яка включає взаємодію науки, освіти, бізнесу та державних інституцій.

На відміну від поняття інновації, яке переважно характеризує конкретний результат або продукт інноваційної діяльності, поняття інноваційності відображає якісну характеристику діяльності суб'єктів економічної системи, що визначає їх здатність до створення, сприйняття та впровадження інновацій. Інноваційність можна розглядати як комплексну властивість організацій, підприємств або економічних систем, яка характеризує рівень їх готовності до інноваційних змін, здатність генерувати нові ідеї та ефективно використовувати науково-технологічні досягнення. У цьому розумінні інноваційність виступає певним потенціалом або характеристикою середовища, що сприяє розвитку інноваційної діяльності.

Термінологічне розмежування понять інновації та інноваційності має важливе значення для формування науково обґрунтованих підходів до дослідження інноваційних процесів. Інновація є результатом реалізації інноваційної діяльності, тоді як інноваційність відображає здатність системи до генерації та впровадження таких результатів. Іншими словами, інноваційність виступає передумовою виникнення інновацій, формуючи відповідне інституційне, організаційне та культурне середовище для їх появи.

У сучасній науковій літературі поняття інноваційності часто використовується для характеристики рівня розвитку підприємств, галузей або національних економік. Інноваційність підприємства може визначатися через його здатність до впровадження нових технологій, використання сучасних методів управління, розвитку науково-дослідної діяльності та формування інноваційної культури у колективі. На рівні національної економіки інноваційність проявляється у здатності країни формувати ефективну інноваційну систему, підтримувати розвиток науки та технологій, а також забезпечувати комерціалізацію результатів наукових досліджень.

Особливу роль у формуванні інноваційності відіграють інституційні та організаційні фактори, що визначають умови здійснення інноваційної діяльності.

До таких факторів належать державна інноваційна політика, система фінансування наукових досліджень, розвиток інноваційної інфраструктури, а також рівень взаємодії між науковими установами, бізнесом і освітніми організаціями. Наявність сприятливого інституційного середовища сприяє підвищенню інноваційності економічної системи та створює передумови для активного впровадження інновацій у різних сферах діяльності.

Важливим аспектом термінологічного аналізу є також врахування міждисциплінарного характеру дослідження інноваційних процесів. Поняття інновації та інноваційності активно використовуються не лише в економічній науці, але й у менеджменті, соціології, технологічних дослідженнях та інших галузях знань. У кожній із цих сфер вони можуть мати певні особливості трактування, що відображають специфіку відповідних дослідницьких підходів. Разом з тим загальною рисою для більшості наукових підходів є розуміння інновації як результату новаторської діяльності, а інноваційності як характеристики здатності до здійснення такої діяльності. Інновація виступає конкретним результатом інноваційної діяльності, що втілюється у нових продуктах, технологіях або організаційних рішеннях, тоді як інноваційність характеризує здатність суб'єктів економічної системи до створення та впровадження таких результатів.

Список використаних джерел:

1. Черноусов О. І., Долина І. В. *Складові інноваційного потенціалу*. – 2025. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/aaea238d-95e4-41d8-a9c8-077cc2b81e37>
2. Харченко С. А., Остапенко Д. С., Перерва П. Г. *Вплив глобалізації на ефективність інноваційної діяльності*. – 2025. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/110ae925-214d-4f9e-b420-bd4ff2b385ed/content>
3. Жмутський І. А., Долина І. В., Перерва П. Г. *Фактори інноваційного розвитку промислового підприємства* //О.Є. Бездітко, В. І Халимівський.. *Системний підхід*. – 2025. – С. 100.
4. Перерва П., Лисенко А., Лисенко І. *Дослідження інноваційної активності підприємств в Україні* //Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). – 2024. – №. 6. – С. 53-58.
5. Перерва П. та ін. *Економічна оцінка комерціалізації інновацій в системі менеджменту «розумного підприємства»* //Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки). – 2024. – №. 4. – С. 25-30.

Петренко О. П.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії і економіки підприємства,
Братінова В. Г.,
здобувачка вищої освіти,
Одеський державний аграрний університет

ФІНАНСОВІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНОВАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ

Поточний етап економічного розвитку характеризується зростаючою роллю інновацій як ключового фактора забезпечення конкурентоспроможності та сталого економічного зростання. Фінансові та технологічні інновації відіграють вирішальну роль у розвитку таких екосистем, оскільки вони створюють нові механізми доступу до ресурсів, підвищують ефективність бізнес-процесів та формують сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва.

Розглядаючи можливості фінансових інновацій, слід відмітити важливість їх для забезпечення підприємців доступу до фінансових ресурсів, зниження транзакційних витрат та підвищення ефективності фінансового менеджменту. Вони охоплюють широкий спектр сучасних інструментів та технологій, що трансформують традиційні підходи до фінансування бізнесу (табл.1).

Таблиця 1

Види фінансових інновацій та їх вплив на підприємницькі екосистеми

Вид фінансової інновації	Характеристика	Вплив на підприємницьку екосистему
FinTech-платформи	Цифрові фінансові сервіси	Підвищення доступності фінансових послуг
Краудфандинг	Колективне фінансування проєктів	Залучення коштів для стартапів
Венчурне фінансування	Інвестиції у високоризикові проєкти	Стимулювання інновацій
Цифрові платіжні системи	Безготівкові розрахунки	Зменшення транзакційних витрат
Альтернативне кредитування	P2P-кредитування, мікрофінансування	Підтримка малого бізнесу
Блокчейн-технології	Децентралізована система зберігання та передачі фінансових даних	Підвищення прозорості та безпеки фінансових операцій
Цифрові банки (необанки)	Банківські послуги, що надаються повністю онлайн без фізичних відділень	Спрощення доступу до фінансових продуктів для підприємців
Інноваційні інвестиційні платформи	Онлайн-платформи для інвестування та управління активами	Розширення можливостей фінансування для бізнесу

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 4].

Інноваційні фінансові інструменти дозволяють підприємцям отримувати капітал швидше та з меншою кількістю формальних вимог. Це особливо важливо для малих та середніх підприємств і стартапів. В результаті підприємства можуть зміцнити свою фінансову стабільність та покращити свою здатність реагувати на економічні виклики та коливання ринку.

Технологічні інновації є рушійною силою трансформації підприємницької діяльності та створення нових бізнес-моделей; сприяють розвитку цифрових екосистем, які об'єднують бізнес, споживачів та інвесторів. Використання сучасних технологій дозволяє компаніям розширювати свою присутність на ринку, покращувати комунікацію з клієнтами та швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі (табл.2).

Таблиця 2

Технологічні інновації та їх роль у забезпеченні стійкості бізнесу

Технологічна інновація	Сфера застосування	Ефект
Хмарні технології	Зберігання даних	Зменшення ІТ-витрат
Автоматизація процесів	Управління бізнесом	Підвищення продуктивності
Великі дані	Аналітика та прогнозування	Обґрунтовані рішення
Цифрові платформи	Продажі та комунікації	Розширення ринків
Штучний інтелект	Оптимізація бізнесу	Конкурентні переваги

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 2; 3; 4].

Поєднання фінансових та технологічних інновацій створює синергетичний ефект, який значно підвищує ефективність підприємницьких екосистем. Фінансові інновації забезпечують підприємствам більший доступ до капіталу та фінансових ресурсів, а технологічні інновації забезпечують ефективне використання цих ресурсів, покращуючи операційні процеси та сприяючи розробці нових продуктів і послуг.

Взаємодія між фінансовими та технологічними інноваціями прискорює розвиток стартапів, стимулює інвестиційну активність та підтримує зростання малих та середніх підприємств. Синергія фінансових та технологічних інновацій зміцнює стійкість підприємницьких екосистем, сприяє економічному зростанню та підвищує конкурентоспроможність підприємств як на національному, так і на світовому ринках (рис.1).

Проведене дослідження підтверджує, що фінансові та технологічні інновації відіграють вирішальну роль у формуванні та розвитку стійких підприємницьких екосистем.



Рис.1. Синергія фінансових та технологічних інновацій

Джерело: сформовано авторами

В результаті підприємства стають більш гнучкими, адаптивними та здатними підтримувати стабільний розвиток навіть в умовах економічної невизначеності. Тому розвиток підприємницьких екосистем на основі фінансово-технологічних інновацій слід вважати стратегічним напрямком сучасної економічної політики. Їх впровадження сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємств як на національному, так і на міжнародному рівнях, сприянню сталому економічному розвитку та формуванню сучасної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Shabatura T., Balian A., Stepanova M., Yakovenko A., Petrenko, O. (2026). *Digital Agro-Innovations as a Strategic Tool for Agricultural Adaptation. Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 275. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_9
2. *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*. Paris: OECD Publishing: веб.сайт. URL: <https://surl.lu/hqmpxv>
3. *Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку*. Український інститут майбутнього: веб.сайт. URL: <https://uifuture.org>
4. Лагодієнко Н., Шмиголь Н., Петренко О., Гнат'єва Т. Трансформація обліково-статистичного забезпечення потреб фінансової аналітики в умовах домінування екзогенних даних. *Управління змінами та інновації*. 2025. №16. с. 68-75.

Потанов Ф.В.

здобувач вищої освіти,

Мехович С.А.

*Інженер-конструктор, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМНОЇ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ КОНСТРУКТОРА В УМОВАХ АІ-ІЖЕНЕРІЇ

Екосистемна модель організації праці конструктора – це така форма організації інженерної діяльності, у якій створення конструкції здійснюється не окремим інженером або навіть конструкторським бюро, а мережею взаємодіючих цифрових та інтелектуальних систем, об'єднаних у єдине середовище розробки. У цій моделі присутні людина-конструктор, штучний інтелект, цифрові платформи, цифрові двійники, інженерні бази знань, виробничі системи. Вони утворюють єдину інженерну екосистему завдяки чому фактично відбувається перехід від проєктування виробів, конструкцій або систем з використанням спеціалізованого програмного забезпечення (CAD-інженерії) до інтегрованої системи, що об'єднує технології, інструменти, платформи та фахівців для розробки, впровадження та підтримки рішень на основі штучного інтелекту.

Базова архітектура інженерної екосистеми представляє собою багаторівневу систему. Це рівні інженера, АІ-інструментів, рівень цифрових моделей та рівень виробництва.

1. Рівень інженера віддзеркалює етапи інтеграції людини в процес інтеграції, де інженер забезпечує контроль над рішеннями, прийнятими ШІ: конструктор формує технічну концепцію, задає параметри задачі, контролює результати АІ, приймає інженерні рішення. Його роль зміщується від проєктування деталей до управління процесом проєктування.

2. Рівень АІ-інструментів представляє інноваційний підхід, який передбачає використання алгоритмів та штучного інтелекту (АІ) для створення різноманіття варіантів проєктування на основі заданих параметрів та обмежень, структурування інформації для легкого розуміння та використання штучним інтелектом, що підвищує ймовірність появи контенту у відповідях на запити. Цей рівень також використовує АІ-симуляції - моделювання складних систем або світів за допомогою штучного інтелекту, де агенти навчаються та діють у віртуальних середовищах, аналізують такі характеристики як міцність, зносостійкість, термостабільність, що безпосередньо впливають на параметри відмов і тривалість життєвого циклу виробів, точність прогнозування відмов і

надійності. AI генерує тисячі варіантів конструкції, а інженер обирає оптимальний.

3. Рівень цифрових моделей, це CAD, CAE, цифрові двійники, інтеграційні платформи управління життєвим циклом продукції, що забезпечує акумуляцію, структурування та використання даних, необхідних для реалізації AI-аналізу матеріалів і AI-прогнозування надійності. Цей рівень створює віртуальний життєвий цикл виробу. 4. Рівень виробництва, це інтеграція інтелектуальних технологій, зокрема штучного інтелекту та інтернету речей, для забезпечення адаптивного, автономного та ефективного управління виробничими процесами, роботизованим виробництвом та адитивними технологіями. Конструкція одразу перевіряється на виробничу реалізованість. Візуальна логіка екосистеми у спрощеному вигляді має наступний вигляд.

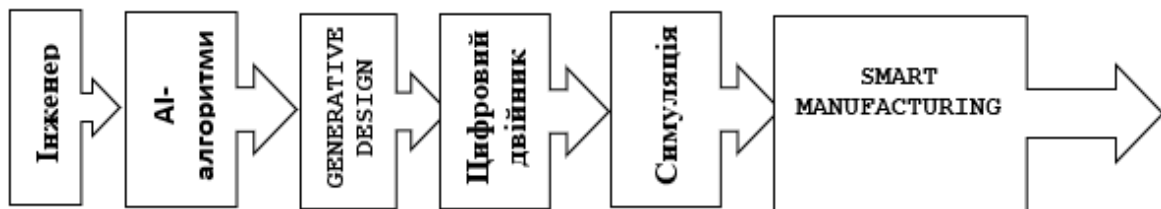


Рис. 1 Логіка екосистеми

Що трансформується в організації праці конструктора. Перш за все, і це головне, відбувається трансформація ролі конструктора. У цій моделі змінюється майже все. Можна виділити 5 ключових трансформацій. По-перше, було - інженер-проектувальник, стало інженер - аналітик і оператор AI. Його функції змінились і тепер це постановка задач AI, управління варіантами конструкції, інтеграція моделей та системне мислення. По-друге- це трансформація самого процесу проектування. Класична схема цього процесу: ідея, ескіз, креслення, розрахунки, прототип. В умовах AI-інженерії: постановка задачі , generative design, AI-оптимізація, симуляція, вибір оптимальної конструкції. По-третє- трансформація інструментів. Традиційно це CAD, ручні розрахунки, Excel, довідники. У AI-екосистемі - AI-CAD, інноваційний підхід, який передбачає використання алгоритмів та штучного інтелекту для створення декількох варіантів проектування на основі заданих параметрів та обмежень (generative design), цифрові двійники, AI-симуляції, цифрові бібліотеки матеріалів. У-п'ятих, що принципово важливо, це трансформація організації конструкторського бюро. КБ стає інженерною цифровою платформою і тепер інженер -конструктор стає і творцем цієї платформи і генеральним менеджером. В КБ тепер працюють конструктори, AI-інженери, data-інженери, simulation-інженери, системні архітектори. Як видно, у праці конструкторів відбуваються принципові трансформації і їх знання і уміння повинні відповідати об'єктивним

процесам комплексної цифровізації конструкторській діяльності, а разом з цим, всього виробничого процесу і технологій. Усе це впливає на трансформацію життєвого циклу виробу. Було: проєктування - виробництво – експлуатація, стало : Digital Twin- дані експлуатації - AI-аналіз - оновлення конструкції. Причому цей виріб постійно еволюціонує. Ці зміни впливають на працю конструктора : змінюється структура інженерної праці. Частина роботи автоматизується. AI бере на себе варіантний пошук конструкцій, оптимізацію геометрії, розрахунки, симуляції, перевірку міцності. Робота інженера стає більш інтелектуальною та основні його функції зводяться до постановки задач, системній інтеграції, інженерній експертизі та визначенню стратегічних рішень. Причому значно зростає швидкість проєктування. AI дозволяє генерувати тисячі варіантів, перевіряти їх за години, скорочувати цикл розробки у 5–10 і більше разів.

Щоб працювати в цій моделі, інженеру потрібен новий набір компетенцій. По-перше, це AI-інженерія. В її основі генеративний дизайн (Generative design) - командна робота людського та штучного інтелектів. Зазвичай програми використовуються тільки як інструменти, але в генеративному дизайні вони повноцінні учасники творчого процесу. Це не означає, що програма може обійтися без участі людини – над проєктом все одно повинен працювати досвідчений інженер. Машинне навчання – розділ штучного інтелекту, що дозволяє комп'ютерним системам автоматично навчатися на даних, виявляти закономірності та покращувати свою продуктивність без явного програмування. По-друге- інженер працює з великими масивами даних, цифровими бібліотеками матеріалів та результатами симуляцій. По-третє- цифрові двійники (Digital Twin). Цифровий двійник підвищує ефективність через прогнозування, симуляції, оптимізацію режимів та прискорене прийняття рішень на основі даних—зменшуючи витрати на проведення дослідницьких робіт, простої виробничих потужностей, і сприяє зменшенню відсотку відбракованої продукції та підвищуючи керованість виробництва. Формується системна інженерія. Інженер повинен мислити системами, а не деталями. З'являється платформенне мислення, коли розробка переходить у інженерні платформи. Для економіки підприємства це означає скорочення витрат на НДДКР. AI зменшує кількість прототипів, час розробки та інженерні витрати. Спостерігається прискорення інновацій і компанії можуть швидше створювати нові продукти. Зростає складність продуктів. AI дозволяє створювати конструкції, які людина фізично не могла спроектувати.

Таким чином, екосистемна модель організації праці конструктора в умовах AI-інженерії – це інтегрована цифрова система взаємодії людини-інженера, алгоритмів штучного інтелекту, цифрових платформ, моделей generative design

та цифрових двійників, яка забезпечує автоматизоване формування, оптимізацію та верифікацію конструкцій у межах повного цифрового життєвого циклу виробу.

Екосистемна модель організації праці конструктора- це новий організаційно -економічний формат інженерної діяльності, що формується під впливом інтеграції технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, генеративного проєктування та цифрових двійників у єдине цифрове інженерне середовище. Цифрова трансформація промисловості, розвиток штучного інтелекту, систем генеративного проєктування, цифрових двійників та хмарних інженерних платформ зумовлюють формування принципово нової моделі організації інженерної діяльності. У сучасних умовах інженерна праця перестає бути виключно індивідуальною творчою діяльністю та поступово перетворюється на екосистемний процес взаємодії людини, цифрових платформ і штучного інтелекту. У традиційній економіці виробництва ключовими факторами створення вартості виступають праця та капітал. Однак у сфері інженерної діяльності в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту структура факторів продуктивності суттєво трансформується. Це означає, що традиційна модель організації праці конструктора вичерпує свій потенціал ефективності і трансформується в нову - екосистемну модель.

Россоха В.В.,

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Диверсифікація в сільському господарстві спирається на можливості розвитку виробництв, які можна розміщувати на сільських територіях в залежності від впливу природно-кліматичних чинників, стану земельних ресурсів, рельєфу місцевості, географічного положення відносно міст, інших об'єктів і економічних суб'єктів. Ознакою диверсифікації є розширення або урізноманітнення діяльності, а метою забезпечення продовольчої незалежності держави, передусім в тих видах продукцій, які країна спроможна виробляти на власній території, зниження загального рівня ризику, підвищення економічної ефективності галузі, розвитку в сільській місцевості несільськогосподарських видів діяльності для зростання рівня зайнятості сільського населення. Розвиток

диверсифікації в сільському господарстві може здійснюватися в різних напрямках. Існує декілька її видів (табл.).

Таблиця 1.

Види диверсифікації у сільському господарстві

№ з/п	Вид диверсифікації	Сутнісно-змістовне наповнення диверсифікації	Наслідки
1	Виробнича	розширення видів виробництва рослинницької і тваринницької продукції, поєднання різних галузей (рослинництва і тваринництва)	розширення асортименту продукції, зменшення ризиків, підвищення прибутковості
2	Галузева	розвиток нових напрямів виробництва у межах господарства (садівництва, бджільництва, рибальства, свинарства, вівчарства тощо)	зменшення ризиків та залежності від однієї галузі, підвищення прибутковості
3	Переробна диверсифікація	частковий, або повний перехід господарства від виробництва сировини до готової продукції (переробка зерна на борошно, або крупу; переробка фруктів на соки; виробництво сирів тощо)	зменшення ризиків, зростання прибутковості, створення нових робочих місць, розширення ринків збуту продовольства
4	Технологічна диверсифікація	перехід від традиційних технологій до технологій No-till, mini-till, GPS, ГІС, точного і органічного землеробства, роботизованих систем у тваринництві	менша залежність від погодних умов, ріст продуктивності праці та ефективності виробництва
5	Фінансова диверсифікація	формування різних джерел доходів, інвестиції в інші сфери діяльності	зниження ризиків фінансових втрат
6	Диверсифікація поза основною с-г діяльністю	розвиток сільського і зеленого туризму, демонстраційно-навчальних ферм, родових садиб, екологічних поселень	рекреаційно-оздоровча й навчально-пізнавальна діяльність
7	Ринкова диверсифікація	реалізація продукції за різними каналами збуту (експорт, супермаркети)	зменшення залежності від одного покупця

У сучасних умовах трансформаційних зрушень і катаклізмів в аграрному секторі диверсифікація сільського господарства набуває нових змістових ознак і виходить далеко за межі простого розширення асортименту продукції, що зводиться до вирощування більшої різноманітності культурних рослин, тварин і птиці. Для неї реальним стає поєднанням технологій виробництва, екологічних проблем, ринкових механізмів і доданої вартості. Вона розглядається як комплексний інструмент підвищення економічної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств галузі до кліматичних змін, релокацій виробництв з окупованих територій, глобальних викликів.

Окреслені ключові напрями розвитку сільського господарства в сучасних умовах обумовлюють актуальність нових підходів до диверсифікації.

Одним із вирішальних підходів до диверсифікації є системний (інтегральна диверсифікація), що передбачає інтегроване поєднання різних видів діяльності в межах одного господарства. Він базується на формуванні замкнутих циклів виробництв, де відходи однієї галузі стають ресурсами для використання в іншій, що підвищує загальну прибутковість підприємства. Так, відходи тваринницьких комплексів і птахоферм використовують як ресурси для виробництва біометану, диверсифікації джерел енергії і отримання доданої вартості. Нині загальна потужність біометанового виробництва в Україні становить 0,1 млрд м³ на рік, що зменшує викиди парникових газів і формує нову модель партнерства України з ЄС у сфері “зеленої” енергетики.

Важливу роль відіграє підхід до диверсифікації з позицій цифровізації (цифрова диверсифікація) сільськогосподарського виробництва, яка забезпечує впровадження технологій точного землеробства, робототехніки й автоматизації виробничих процесів у тваринництві та аналітики даних. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу оптимізувати процеси виробництва, зменшити операційні витрати, підвищити ефективність господарювання, мінімізувати ризики, що пов’язані з людським фактором і природними викликами та кліматичними умовами.

Актуальним підходом до диверсифікації є екологічний (екологічна диверсифікація), що базується на засадах сталого господарювання і спрямовує вектор розвитку на впровадження технологій органічного виробництва, аграрного лісівництва та інших форм сталого розвитку. Значущість цього підходу зумовлена екологічними проблемами в сільському господарстві та зростанням попиту споживачів на екологічно чисту продукцію як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх.

На окрему увагу заслуговує підхід до диверсифікації, що базується на переробці продукції (переробна диверсифікація) безпосередньо в сільськогосподарському підприємстві й здійснюється з метою створення доданої вартості, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій. Прикладом переходу від реалізації сировини до готової продукції є виробництво й переробка культури соняшнику та реалізація соняшникової олії.

Суттєвим є ринковий підхід до диверсифікації (ринкова диверсифікація), що передбачає розширення ринків збуту, зокрема через розвиток коротких ланцюгів постачання (short supply chains), що забезпечують швидку реакцію на попит і вищу частку доходу для виробника, а також через електронну комерцію та вихід на міжнародні ринки.

Для енергетичної незалежності країни та розвитку "зеленої" енергетики в умовах енергетичних викликів надзвичайно важливим підходом до диверсифікації стає енергетичний (енергетична диверсифікація), що передбачає використання вироблених з сільськогосподарської сировини та відходів поновлюваних джерел енергії, зокрема етанолу, біодизелю, біогазу, а також сонячної та вітрової енергії.

Швидкого поширення у сільській місцевості набуває мультифункціональний підхід до диверсифікації (мультифункціональна диверсифікація). Вона спрямована на розвиток сільських територій і включає розвиток зеленого- і агротуризму, освітніх і соціальних послуг на базі сільськогосподарських підприємств, кооперативів і фермерських господарств.

Планетарне потепління і зміщення меж основних природно-кліматичних зон на 100–150 км на північ посилює значимість природно-кліматичного підходу (природно-кліматична диверсифікація). Для адаптації до змін клімату важливо зрозуміти потенційні наслідки, які може мати зміна погоди на урожайність сільськогосподарських культур. Загалом вплив глобального потепління на сільське господарство різноманітний. Мінімальне підвищення температури може поліпшити врожаї в місцях з помірним кліматом, тоді як екстремальне потепління може призвести до низьких урожаїв.

В умовах війни фізичне переміщення виробничих потужностей сільськогосподарських підприємств в пошуках нових локацій у безпечніших для своєї діяльності регіонах окреслилось в релокаційний підхід (релокаційна диверсифікація). Необхідною умовою для відновлення їхньої роботи є не лише знаходження для цього відповідного місця розташування, а й отримання земельних ділянок без проходження складних формальностей для товарного сільськогосподарського виробництва.

Таким чином, сучасні підходи до диверсифікації сільського господарства змінюються у відповідності з сучасними вимогами й характеризуються комплексністю, інноваційністю та орієнтацією на сталий розвиток. Їх впровадження забезпечує підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та його адаптацію до умов глобальної економіки.

*Савіна Н.Б.,
доктор економічних наук, професор,
проєктор з наукової роботи та міжнародних зв'язків,
Миколюк А.М.,
здобувач вищої освіти,
Національний університет водного господарства та природокористування*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ ОСВІТИ В ЕКОСИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах загострення глобальних соціально-економічних трансформацій, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, демографічних зрушень, а також зростанням спектра безпекових загроз, система освіти набуває не лише зростаючого, але й стратегічно визначального значення для забезпечення економічної та соціальної стабільності держави. У цьому контексті дослідження соціально-економічної ролі освіти стає необхідною передумовою формування результативної державної політики, визначення пріоритетів модернізації освітнього сектору, а також підвищення рівня економічної та національної безпеки, що особливо актуалізується в умовах посткризового відновлення та структурної трансформації економіки [1].

У науковому дискурсі система освіти [2; 3] розглядається як складна багаторівнева соціально-економічна система, що інтегрує інституційні, ресурсні, управлінські, соціокультурні та інформаційно-цифрові компоненти. Вона забезпечує відтворення знань, навичок і компетентностей, формує адаптивний, інноваційно орієнтований людський капітал та виступає ключовим елементом забезпечення економічної стійкості, соціальної згуртованості, безпеки й конкурентоспроможності держави в умовах динамічних глобальних змін [3].

Такий підхід відповідає сучасним концепціям розвитку людського капіталу, започаткованим у працях Гері Беккера [4], де освіта трактується як стратегічна інвестиція у довгострокове економічне зростання. Комплексний аналіз соціально-економічного значення освіти дозволяє систематизувати ключові напрями її впливу на розвиток держави. Насамперед освіта формує якісний людський капітал шляхом підвищення рівня кваліфікації робочої сили, забезпечення економіки конкурентоспроможними кадрами та створення передумов для професійної мобільності. Водночас вона сприяє зростанню продуктивності праці, прискорює інноваційні процеси, стимулює розвиток наукоємних секторів, підвищує інвестиційну привабливість країни, оптимізує функціонування ринку праці та забезпечує ефективне структурне оновлення економіки.

У контексті безпекового підходу [1] система освіти виступає системоутворюючим чинником, що формує фундамент економічної динамічності та соціальної стійкості. Вона забезпечує підготовку фахівців для критично важливих галузей, сприяє формуванню культури безпеки, розвитку цифрових компетентностей, інформаційної стійкості суспільства, а також підвищенню здатності економічної системи до адаптації в умовах кризових і воєнних викликів. У ХХІ столітті освіта посідає центральне місце серед детермінант соціально-економічного розвитку, оскільки виступає основою формування інтелектуального потенціалу суспільства, забезпечує інноваційну трансформацію економіки, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює передумови для технологічного прориву. Окрім економічної функції, система освіти реалізує культурну, ціннісну, соціалізаційну, виховну та інтеграційну ролі, що підсилює її значення у зміцненні соціальної стабільності та національної ідентичності, особливо в умовах криз і поствоєнного відновлення.

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно констатувати, що в екосистемі економічного відновлення система освіти виконує комплекс стратегічних функцій. Вона забезпечує формування конкурентоспроможного людського капіталу, сприяє інноваційному розвитку та цифровій трансформації економіки, підтримує соціальну мобільність, інклюзивність і стійкість суспільства, формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств і держави загалом. Таким чином, освіта виступає не лише соціальним інститутом, а ключовим елементом безпеково-орієнтованої моделі сталого економічного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Бреус С.В., Денисенко М.П., Чайка А.В. Економічна безпека системи закладів вищої освіти через призму розвитку вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 17. С. 32-38.
2. Кирилко Н.М. Управління життєстійкістю науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6506>
3. Крупка М.І., Гринькевич О.С., Сас С.П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Випуск 1 (32). С. 470-582.
4. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press. 1993.

*Селянінова Є.О.,
здобувач вищої освіти,
Ігнат'єв О.І.,*

*Старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ І ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ

В умовах суттєвих змін ринкового середовища сучасні компанії змушені запроваджувати інноваційні методи менеджменту для підвищення своєї ефективності та адаптивності до зовнішніх викликів.

Як зазначають Лута Г. В. та Павленко І. А., інноваційні технології управління сприяють оптимізації організаційних процесів і підвищенню загальної продуктивності підприємства, що є ключовим у конкурентному середовищі [1]. Вони підкреслюють, що традиційні управлінські підходи не завжди здатні забезпечити швидку реакцію на зміни ринку, тоді як нові технології створюють можливості для гнучкого прийняття рішень і підвищення ефективності управління. За їхніми спостереженнями, система менеджменту, що інтегрує інноваційні методи, сприяє покращенню внутрішнього контролю та комунікації між відділами. Окрім цього, важливо, щоб процес інноваційної трансформації супроводжувався якісним аналізом та адаптацією управлінської структури компанії.

Практика показує, що підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності безпосередньо пов'язане з використанням інноваційних технологій менеджменту. За даними Акулюшиної М. О., Зотової Л. Г. та Швеця В. О., підприємства, які застосовують сучасні методи управління, демонструють вищі показники адаптації до змін ринкової кон'юнктури [2]. Автори зазначають, що інноваційні підходи до менеджменту сприяють оптимізації ресурсів, підвищують ефективність внутрішніх процесів і зміцнюють позиції на ринку навіть у періоди економічної нестабільності. Такі технології дозволяють прогнозувати ризики та формувати найбільш ефективні стратегії реагування на непередбачувані обставини. Вони також звертають увагу на важливість впровадження цифрових інструментів аналізу даних для прийняття управлінських рішень. Автори підкреслюють, що в сучасних умовах саме інноваційні технології менеджменту здатні стати основою стійкого зростання підприємства.

Разом із тим, на шляху до впровадження технологічних інновацій підприємства зустрічають значні перешкоди, що стримують їх розвиток. Як вказують Кравченко М. О. та Лентовська М. А., серед основних бар'єрів –

недостатня готовність персоналу до змін і недостатня кількість кваліфікованих управлінських кадрів [3]. Автори також наголошують, що низький рівень внутрішньої культури інновацій, а також опір традиційних підходів до управління суттєво уповільнюють процес впровадження нових технологій. За їхніми словами, підприємства часто не мають достатніх фінансових ресурсів для повноцінної реалізації інноваційних проєктів, що призводить до часткових або неповних змін у структурі менеджменту. Крім того, автори підкреслюють, що відсутність чіткої стратегічної програми розвитку інновацій також гальмує процес трансформації управлінських практик [3].

Сучасні аспекти управління розвитком підприємств включають застосування технологій, які дозволяють інтегрувати інноваційні підходи у всі функції менеджменту. За думкою Кириченка О. С., використання цифрових систем автоматизації, аналітичних платформ та інструментів прогнозування дозволяє компаніям підвищувати ефективність управлінських рішень [4]. Автор підкреслює, що сучасні технології не лише прискорюють обробку інформації, а й сприяють формуванню прозорих механізмів оцінки результатів діяльності, що необхідно для стратегічного планування та оптимізації процесів у довгостроковій перспективі. Також О.С. Кириченко зазначає, що підприємства, які впроваджують цифрові інструменти управління, здатні більш ефективно реагувати на зміни бізнес-середовища [4]. Важливим аспектом є і забезпечення безперервного навчання персоналу для роботи з новими технологіями.

Однією з ключових складових інноваційного менеджменту є формування бізнес-процесів як елементу інтелектуального капіталу підприємства. Найчук-Хрущ М. Б. та Конахович В. І. наголошують, що саме інноваційні підходи до формування та оптимізації бізнес-процесів сприяють зростанню продуктивності та створенню додаткової цінності для компанії [5]. Автори вказують, що бізнес-процеси повинні бути адаптовані до постійно мінливого ринкового середовища, а їх впровадження має бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Вони підкреслюють, що інтеграція інноваційних практик дозволяє підвищити гнучкість діяльності та краще координувати взаємодію між підрозділами. Завдяки цьому організація може більш ефективно використовувати свої ресурси та розвивати власний інтелектуальний капітал.

Отже, впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту є сучасною необхідністю для компаній, що прагнуть не лише зберегти свою конкурентоспроможність, але і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Застосування сучасних технологій управління дозволяє підприємствам підвищити якість прийняття рішень, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Список використаних джерел:

1. Люта Г. В., Павленко І. А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 298-303.
2. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://surl.li/ncuuqx>
3. Кравченко М. О., Лентовська М. А. Перешкоди, що стримують впровадження технологічних інновацій на вітчизняних підприємствах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. С. 288.
4. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2022. № 2 (66). С. 107-115.
5. Найчук-Хрущ М. Б., Конахович В. І. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елемента інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>

Сова О.Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,
старший науковий співробітник відділу соціального капіталу,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України

РОЛЬ СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМ У ВІДНОВЛЕННІ СТІЙКОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Глобальна економіка переживає наразі етап трансформації на тлі розгортання воєнних конфліктів на різних континентах. Особливого значення набуває пошук ефективних механізмів соціально-економічного відновлення країн. Одним із ключових драйверів таких процесів доцільно розглянути стартап-екосистеми, які забезпечують генерацію інновацій, розвиток підприємництва та формування нових векторів економічного зростання. Конкурентоспроможність країни безпосередньо залежить від її інноваційного потенціалу. І рушійною силою активізації інноваційної діяльності в країні є підтримка екосистеми стартапів [1]. Стартапи як гнучкі організаційні структури здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що робить їх важливим елементом економічної резильєнтності.

Стартап-екосистема – це сукупність взаємопов'язаних інститутів, включаючи підприємців, інвесторів, державу, науково-освітні установи та інфраструктурні елементи, взаємодія яких формує сприятливе середовище для створення та масштабування інноваційних бізнесів. Розвиток таких екосистем

сприяє диверсифікації економіки, зменшенню залежності від традиційних галузей та активізації інноваційної діяльності на регіональному рівні [2]. Найпопулярнішою галуззю в світі, в якій створюються стартапи, є інформаційні технології. Перспективним для майбутнього часу є поєднання технологічних інновацій із принципами сталого розвитку [3].

Важливим аспектом є те, що стартап-екосистеми забезпечують не лише економічне зростання, але й підвищують стійкість економіки до кризових явищ. Зокрема, під час війни на території України відбувається трансформація стартап-середовища, яка характеризується переорієнтацією на технологічні рішення у сферах оборони, кібербезпеки та цифрових сервісів. Це підтверджує, що екосистемний підхід дозволяє швидко адаптувати інноваційну діяльність до нових умов і формувати нові конкурентні переваги [4]. Разом із тим, ефективність функціонування стартап-екосистем значною мірою залежить від якості інституційного середовища та державної політики. Державна підтримка у вигляді регуляторних стимулів, доступу до фінансування та розвитку цифрової інфраструктури є визначальним фактором активізації підприємницької діяльності. У цьому контексті важливу роль відіграє концепція взаємодії «держава – бізнес – суспільство», яка забезпечує формування інноваційно орієнтованої моделі економічного розвитку [5].

Водночас українська стартап-екосистема стикається з рядом структурних обмежень, зокрема недостатнім рівнем венчурного фінансування, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури та інституційними бар'єрами. Попри наявний потенціал, розвиток стартапів в Україні потребує системного підходу до формування екосистеми, що включає підтримку інновацій, розвиток людського капіталу та інтеграцію у глобальні ринки [1].

У практичному вимірі стартап-екосистеми сприяють створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку високотехнологічних секторів економіки. Вони формують нову модель економічного відновлення, що базується на інноваціях, підприємницькій активності та цифрових технологіях. Особливої актуальності це набуває для України, де економічне відновлення має відбуватися не лише через відновлення традиційних галузей, але й через формування нової інноваційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Губарева, І. О. (2023). *Екосистеми стартапів в Україні: проблеми, тенденції, перспективи. Економіка та суспільство. № 55.* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-95>
2. Lytvynskyi, R. (2024). *Enhancing Regional Development with Startup Ecosystems. Economic herald of the Donbas. No 4(74). P. 101–113.*

3. Марченко, О. І., Цикулова, А. Е. (2025). Еволюція стартап-екосистеми: нові тренди та виклики. *Бізнес Інформ*. № 9. С. 168–176.

4. Лоза, Д. Ю. (2025). Трансформація української стартап-екосистеми: від стабільного зростання до воєнної адаптації (2014–2024). *Економічний вісник Донбасу*. № 4(82). С. 124–132.

5. Яцкевич І., Станкевич І., Сакун Г. (2025). Інноваційне державне управління як драйвер розвитку технологічного експорту та стартап-екосистеми. *Економічний простір*. № 207. <https://doi.org/10.30838/EP.207.318-326>

Солоп А.П.,

здобувач вищої освіти,

Чорна Т.М.,

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри митної справи та товарознавства,

Державний податковий університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ФАЛЬСИФІКАЦІЇ ТОВАРІВ

Сучасний розвиток світової торгівлі супроводжується глибокими трансформаціями логістичних ланцюгів та стрімким зростанням обсягів міжнародного переміщення товарів. За таких умов митні органи стикаються з подвійним викликом: необхідністю одночасного спрощення процедур для підтримки легального бізнесу та посилення контролю з метою протидії правопорушенням, серед яких особливу загрозу становить фальсифікована і контрафактна продукція. У цьому зв'язку управління ризиками набуває ключового значення, оскільки забезпечує перехід від суцільного контролю до вибіркового підходу, що ґрунтується на аналітичній обробці даних і використанні математичних моделей для оцінки ймовірності ризиків [1]. Водночас ефективність митного контролю безпосередньо впливає на формування сприятливого бізнес-середовища та рівень довіри до державних інституцій, що є важливим чинником активізації підприємницької діяльності.

Поняття ризику в митній сфері має комплексний характер і базується на еволюції економічної думки. У межах класичної теорії, зокрема у працях Дж. Мілля та Н. Сеніора, ризик трактувався як математично обчислене очікування можливих втрат. У митній практиці це означає, що кожна декларація потенційно містить загрозу недоотримання бюджетних надходжень або незаконного переміщення товарів. Представники австрійської економічної школи, зокрема Йозеф Шумпетер, розширили це розуміння, розглядаючи ризик як імовірність

відхилення від очікуваних результатів. У діяльності митних органів це означає можливість невиявлення порушень митного законодавства [2].

Сучасна митна теорія інтегрує зазначені підходи, визначаючи митний ризик як поєднання ймовірності порушення та масштабу його наслідків. Таке трактування відповідає положенням Кіотської конвенції, де управління ризиками визначено базовим принципом функціонування митних систем. Це дозволяє зменшити адміністративний тиск на добросовісний бізнес і сприяти розвитку підприємницької діяльності.

В Україні важливу роль у протидії фальсифікованій продукції відіграє автоматизована система аналізу та управління ризиками (АСАУР), яка є ключовим інтелектуальним елементом митного контролю. Вона забезпечує автоматизовану перевірку митних декларацій відповідно до встановлених критеріїв ризику та функціонує в умовах високого рівня цифровізації митних процедур, де переважна більшість операцій здійснюється в електронному форматі. Система реалізує принцип вибіркової контролю, закріплений у статті 337 Митного кодексу України, зосереджуючи увагу на ризикованих операціях.

Водночас сучасний розвиток систем управління ризиками відбувається у тісному зв'язку з міжнародною співпрацею, зокрема в межах стандартів Європейського Союзу та рекомендацій Всесвітньої митної організації. Гармонізація підходів до аналізу ризиків, обмін даними між митними адміністраціями та впровадження спільних цифрових рішень сприяють підвищенню ефективності боротьби з контрафактом у глобальному вимірі.

Особливого значення набуває інтеграція технологій Big Data та штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати глибокий аналіз великих масивів даних, виявляти приховані закономірності та прогнозувати ризики ще до моменту перетину товаром митного кордону. Використання предиктивної аналітики трансформує митний контроль у проактивну систему, здатну не лише реагувати на загрози, а й запобігати їм.

Таким чином, управління ризиками у системі митного контролю постає як інноваційний інструмент, що поєднує цифрові технології, міжнародну кооперацію та аналітичні підходи. Його ефективне застосування не лише підвищує рівень економічної безпеки держави, але й створює сприятливі умови для розвитку підприємництва та відновлення національної економіки в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. *Особливості застосування автоматизованої системи аналізу та управління ризиками, основною метою якої є забезпечення вибіркової митного контролю.* URL: <https://surl.li/fudrdm>

2. Тищенко В.Ф., Кулик Ю.С. Митні ризики: Сутність та управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-15>.

Сороколін О. М.,
здобувач вищої освіти,
Сумський національний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ СКЛАДОВИХ ЗЕЛЕНОЇ ЕКОНОМІКИ В СФЕРІ МАРКЕТИНГУ ТА БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА РІШЕННЯ

На сучасному етапі розвитку світової економіки дедалі більшого значення набувають питання екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів та забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті формується нова парадигма економічного розвитку - зелена економіка, яка базується на поєднанні економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Важливу роль у реалізації принципів зеленої економіки відіграє маркетинг, який трансформується у напрямі екологічної орієнтації.

Основні функції маркетингу в умовах зеленої економіки: дослідження екологічно орієнтованих потреб споживачів; формування попиту на «зелені» продукти; просування екологічних цінностей; створення позитивного іміджу підприємства. Суттєвий вплив на результативність зеленого маркетингу здійснює рівень технологічного розвитку аграрної галузі, адже застосування сучасних інноваційних технологій сприяє зниженню антропогенного навантаження на навколишнє середовище, одночасно забезпечуючи підвищення ефективності виробництва та продуктивності.

Зокрема, впровадження прогресивних підходів, таких як органічне виробництво, системи точного землеробства, використання екологічно безпечних біодобрих, а також енергоефективних технологій, не лише забезпечує дотримання екологічних стандартів, але й формує додаткові конкурентні переваги для підприємств. Це, у свою чергу, підвищує їхню привабливість для споживачів, орієнтованих на екологічну якість продукції, та сприяє зміцненню ринкових позицій [1, с. 95].

Значний вплив на результативність екологічного маркетингу здійснюють ринкові умови та рівень конкурентного середовища. На ринках із високим ступенем конкуренції товаровиробники змушені більш активно впроваджувати екологічно орієнтовані маркетингові підходи з метою зміцнення власного іміджу, підвищення довіри до бренду та залучення споживачів, які надають перевагу безпечній для довкілля продукції.

Водночас у регіонах із нижчим рівнем розвитку ринку потреба у застосуванні подібних стратегій може бути менш вираженою, що зумовлено недостатньою обізнаністю споживачів та їх обмеженим інтересом до екологічних характеристик товарів. У таких умовах екологічні фактори часто поступаються економічним критеріям вибору, зокрема ціні та доступності продукції. Інтеграція принципів зеленої економіки у маркетингову діяльність підприємств передбачає використання комплексу взаємопов'язаних інструментів, спрямованих на забезпечення екологічної безпеки виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції та формування сталого попиту з боку споживачів. У сучасних умовах господарювання такі інструменти набувають стратегічного значення, оскільки дозволяють підприємствам адаптуватися до зростаючих екологічних вимог ринку та суспільства (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти інтеграції принципів зеленої економіки у маркетингову діяльність підприємств

Інструмент	Сутність	Основні напрями реалізації	Маркетинговий ефект
Екологічний брендинг та комунікація	Формування екологічно відповідального іміджу	Екомаркування, сертифікація, позиціонування, еко-реклама, соціальні мережі	Зростання довіри споживачів та попиту на «зелену» продукцію, зміцнення бренду
Еко-інновації та точне землеробство	Впровадження технологій з мінімальним впливом на довкілля та підвищення ефективності	Ресурсозбереження, альтернативна енергетика, GPS-навігація, автоматизація, моніторинг ґрунтів	Зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та екологічності виробництва
Циркулярна економіка та сталий ланцюг постачання	Рациональне використання ресурсів, повторне залучення та екологічні критерії у постачанні	Переробка відходів, повторне використання, оптимізація логістики, вибір еко-постачальників	Оптимізація витрат, зменшення вуглецевого сліду, покращення репутації
Органічне виробництво	Виробництво екологічно чистої продукції	Використання біотехнологій, відмова від хімічних засобів	Преміалізація продукції, розширення ринку збуту

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 121]

Сучасні підходи до впровадження зеленої економіки в бізнесі базуються на повній трансформації традиційних лінійних моделей у циркулярні системи, де кожен етап життєвого циклу продукту мінімізує негативний вплив на довкілля. Фундаментом цього процесу є перехід до циркулярної економіки, яка передбачає відмову від концепції відходів і впровадження принципів ресайклінгу, апсайклінгу та подовження життєвого циклу товарів через еко-дизайн і легку

ремонтпридатність. Ключовим аспектом стає декарбонізація діяльності, що досягається шляхом переходу на відновлювані джерела енергії, такі як сонце та вітер, впровадження систем розумного енергоменеджменту та оптимізації логістичних ланцюгів для зменшення вуглецевого сліду.

Окрім технологічних змін, бізнес активно інтегрує стратегії ESG, де екологічні, соціальні та управлінські критерії стають визначальними для отримання інвестицій, доступу до дешевих кредитів та відповідності міжнародним стандартам, таким як СВМ. Важливу роль відіграє стале управління ланцюгами постачання, коли компанії проводять екологічний аудит своїх партнерів і надають перевагу локальним постачальникам із сертифікацією ISO 14001. Впровадження інноваційних бізнес-моделей, як-от «продукт як послуга», дозволяє виробникам зберігати право власності на товар і відповідати за його утилізацію, що стимулює створення максимально надійних і довговічних продуктів. У результаті зелена трансформація забезпечує бізнесу не лише екологічну стійкість, а й стратегічні переваги у вигляді підвищення операційної ефективності, лояльності еко-свідомих споживачів і готовності до жорстких законодавчих вимог майбутнього.

Впровадження принципів зеленої економіки в бізнес стикається з низкою перешкод. Основними бар'єрами є: високі початкові інвестиції, обмежена обізнаність споживачів, недостатня державна підтримка та складність сертифікації продукції. Незважаючи на ці труднощі, перехід до зеленої економіки залишається стратегічно необхідним для підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах сучасного ринку.

Таким чином, інтеграція складових зеленої економіки в маркетинг і бізнес є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Зелений маркетинг виступає важливим інструментом формування сталого попиту та розвитку екологічно відповідального бізнесу. Особливо актуальним це є для аграрного сектору, де впровадження екологічних інновацій сприяє не лише підвищенню ефективності виробництва, але й збереженню природних ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Романенко В. Р., Ніфатова О. М. Оцінювання факторів впливу на ефективність зеленого маркетингу в аграрному секторі України при провадженні зелених маркетингових стратегій. *Економіка і управління*. - 2025. - Т. 36 (75), № 2. - С. 94-100.

2. Гаврилець О. В., Дочинець Н. М., Кампо Г. М. Зелений маркетинг перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3-4. С. 118-123.

Татаренко А.Р.,
здобувач вищої освіти,
Калач Г.М.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Державний податковий університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах функціонування економіки України, що визначаються впливом повномасштабної війни, руйнуванням виробничої інфраструктури, вимушеною міграцією населення та глибокими соціально-економічними трансформаціями, соціальна відповідальність бізнесу набуває якісно нового змісту. Вона трансформується з інструмента підвищення репутації у критично важливий елемент забезпечення економічної стійкості та національної безпеки. В умовах війни підприємницький сектор виконує не лише економічну, але й соціально-стабілізаційну функцію, беручи участь у підтримці держави, громад та населення [1].

У воєнний період соціальна відповідальність бізнесу проявляється через розширення її традиційних складових. Поряд із економічною, соціальною, екологічною та етичною відповідальністю формується новий вимір – безпеково-гуманітарний. Він включає підтримку Збройних сил, фінансування гуманітарних ініціатив, участь у відновленні критичної інфраструктури, забезпечення безперервності постачання товарів і послуг першої необхідності. Як зазначається у сучасних дослідженнях, український бізнес у 2022–2025 роках фактично став співучасником системи національної стійкості (resilience economy) [2, с. 41].

Особливого значення набуває відповідальність бізнесу перед працівниками. В умовах війни вона виходить за межі традиційного забезпечення зайнятості та соціальних гарантій і включає питання фізичної безпеки, релокації підприємств і персоналу, психологічної підтримки, збереження людського капіталу. Дослідження підтверджують, що компанії, які впроваджують програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі форми зайнятості та соціальні пакети в умовах кризи, демонструють вищий рівень адаптивності та продуктивності [3].

У післявоєнний період акценти соціальної відповідальності бізнесу зміщуються у напрямі активної участі у відбудові економіки. Йдеться про інвестиції у відновлення зруйнованих територій, розвиток локальних громад, створення робочих місць для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, а також інтеграцію принципів інклюзивного розвитку. Бізнес стає партнером держави у реалізації програм реконструкції, формуючи нову модель публічно-приватної взаємодії [4, с. 78].

Екологічна відповідальність у контексті війни також набуває нових рис. Значні екологічні збитки, спричинені воєнними діями, вимагають від бізнесу впровадження принципів «зеленої відбудови» (green recovery), орієнтованих на енергоефективність, декарбонізацію та стале використання ресурсів. У наукових працях підкреслюється, що саме поєднання післявоєнної реконструкції та екологічної модернізації може забезпечити довгострокову конкурентоспроможність економіки України [5].

Важливим аспектом є взаємодія бізнесу з місцевими громадами. У воєнний та післявоєнний періоди підприємства виступають активними агентами соціальних змін, підтримуючи освітні, медичні та інфраструктурні проєкти. Така діяльність сприяє формуванню соціального капіталу, відновленню довіри та консолідації суспільства, що є необхідною передумовою ефективного економічного розвитку.

Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни та післявоєнного відновлення трансформується у комплексний механізм забезпечення стійкості економічної системи. Вона поєднує економічні, соціальні, екологічні та безпекові аспекти, формуючи нову парадигму підприємницької діяльності, орієнтовану на довгострокову стабільність, відновлення та розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Іванов С. В., Кравченко О. М. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах воєнної економіки України. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 25–39.
2. Melnyk L., Sineviciene L. *Corporate social responsibility and resilience of business in wartime: evidence from Ukraine*. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(3). P. 35–48.
3. Petrova I., Bilan Y. *Human capital management and CSR under crisis conditions*. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21(2). P. 120–132.
4. OECD. *Corporate sector role in Ukraine's recovery and reconstruction*. Paris: OECD Publishing, 2024. 112 p.
5. UNEP. *Green recovery and reconstruction in Ukraine: opportunities for sustainable growth*. 2025. 95 p.

Труш Є.В.,

здобувач вищої освіти,

Мехович С.А.,

Інженер-конструктор, доктор економічних наук, професор

кафедри економічного аналізу і зовнішньо-економічної діяльності,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

КОНЦЕПЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КОНСТРУКТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА СУЧАСНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Цифрова трансформація промисловості суттєво змінює характер інженерної діяльності, зокрема процеси конструювання. Інтеграція цифрових платформ, використання моделювання, технологій штучного інтелекту та великих даних призводить до зростання складності інженерних систем та необхідності прийняття рішень в умовах невизначеності. Традиційні економіко-математичні моделі управління якістю, сформовані в умовах індустриальної економіки, не забезпечують належного рівня ефективності, оскільки орієнтовані на кінцевий результат, а не на процес, не враховують динаміку формування якості, не інтегрують цифрові дані у реальному часі. При цьому конструкторська діяльність виступає базовим елементом системи управління якістю, оскільки визначає параметри майбутніх виробничих процесів і кінцевого продукту. Разом з тим, існуючі підходи до управління якістю, зокрема концепції TQM, Lean, Six Sigma, здебільшого орієнтовані на виробничу стадію та недостатньо враховують специфіку сучасних умов організації конструкторських процесів. Це зумовлює необхідність формування спеціалізованого економічного механізму, спрямованого на підвищення якості конструкторської діяльності.

Якість конструкторської діяльності – це не просто точність креслення, а здатність конструктора генерувати оптимальні, інноваційні та життєздатні рішення в умовах глобалізації ринкового оточення, цифрового середовища і невизначеності. Ключова проблема – розрив рівня знань та реальних задач. Конструктор навчається класичній інженерії, а працює в AI-driven середовищі, або середовищі, керованому штучним інтелектом. Це екосистема, де ключові процеси, рішення та взаємодії базуються на роботі алгоритмів штучного інтелекту. У такому середовищі технології не просто допомагають людині, а стають фундаментом для функціонування всієї системи. Це - середовище цифрових двійників та мультифізичних симуляцій. Конструктор на озброєнні сьогодні реально має впроваджені CAD systems та PLM systems- два кити, на яких тримається сучасне проектування та виробництво будь-якого складного продукту від смартфона до ракети. CAD – це програмне забезпечення для

створення цифрових 2D-креслень та 3D-моделей виробів. Воно дозволяє інженерам «малювати» деталь у віртуальному просторі, задавати її точні розміри, форму та матеріали. Його призначення - геометричне моделювання.

В сучасних умовах цифрової трансформації конструкторська діяльність переходить від функціонально-декомпованої моделі до платформо-орієнтованої, в якій якість формується як керована системна функція, інтегрована в єдиний цифровий контур підприємства та реалізується через замкнутий цикл даних, алгоритмів і рішень. Стара економіко-математична теорія якості «ламається» не через неточність, а через іншу природу об'єкта управління. Це зміна наукової парадигми.

На відміну від традиційних теорій, у яких якість розглядається як статична характеристика готового виробу, у новій теорії якість - це керована динамічна системна функція, інтегрована у гнучку інтелектуально-конструкторську виробничу систему (ГКВС)[1]. Вона введена у науковий обіг як керована системна функція якості конструкторської діяльності. Функціонування ГКВС здійснюється завдяки засобам інтелектуального проектування та конструювання, технологічної підготовки виробництва, управління системою, автоматичного переміщення та виробничої логістики, комунікації та взаємодій, кіберзахисту та надійності, засобам підтримки життєвого циклу. Тепер конструктор, як стратегічний рівень, визначає цілі. Центральний комп'ютер ГКВС – інтегратор і «мозок», виконує роль головного координатора. Такий механізм управління забезпечує формування, оцінювання та оптимізацію інженерних рішень у реальному часі через взаємодію даних, алгоритмів, процесів і людського фактору.

Для вирішення проблеми оптимізації стратегії просування інновації на ринку вводимо систему прогнозування і формування майбутніх ринкових вимог, яка забезпечує випереджальне узгодження інженерних рішень із динамікою попиту, технологій та конкурентного середовища - маркет-форсайт [2]. Інтеграція маркет-форсайту у керовану системну функцію якості дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління інженерними рішеннями, забезпечуючи не лише їх технічну досконалість, але й відповідність майбутнім вимогам ринку.

Список використаних джерел.

1. Мехович С.А., Труш Є.В. Теоретичні засади створення гнучкої інтелектуально-конструкторської виробничої системи (ГКВС). Науково-технічний та інформаційний журнал «Енергетика. Енергозбереження. Енергоаудит.» - 2025. № 9 (205). С. 62–88.
2. Мехович К. С. Місце маркет-форсайту в теорії ефективності інноваційного маркетингу. Науково-технічний та інформаційний журнал «Енергетика. Енергозбереження. Енергоаудит.» - 2025. № 2 (205). С. 62–88.

Удова Л.О.,

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу форм і
методів господарювання в агропродовольчому комплексі,
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

ВИКОРИСТАННЯ БІОЕНЕРГЕТИЧНИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА ЧИСТОЇ ЕНЕРГІЇ: ШЛЯХ ДО СТАЛОГО МАЙБУТНЬОГО

Зростання попиту на енергію та необхідність скорочення викидів парникових газів стимулюють розвиток відновлюваних джерел енергії. У світовому просторі, де питання зміни клімату та енергетичної безпеки стоять надзвичайно гостро, біоенергетика стає одним із найбільш перспективних напрямків формування низьковуглецевої економіки. На відміну від сонячної чи вітрової генерації, біоенергетичні ресурси здатні забезпечити отримання енергії з органічних відходів та відновлюваної сировини.

Біоенергетичні ресурси – це будь-яка органічна речовина рослинного або тваринного походження (біомаса), яка може бути перетворена на корисну енергію: тепло, електрику або транспортне паливо. Біоенергетичні ресурси включають органічні матеріали рослинного та тваринного походження: сільськогосподарські залишки (солома, пожнивні рештки); відходи тваринництва (гній, послід); органічні відходи харчової промисловості; енергетичні культури (міскантус, верба тощо); тверді побутові відходи органічного походження. Ці ресурси характеризуються відновлюваністю та потенціалом для повторного використання в енергетичних системах.

Аграрний сектор України продукує значні обсяги біомаси, значна частина якої залишається нереалізованою, незважаючи на її високий енергетичний потенціал. Залучення цих ресурсів до виробництва біоенергії створює передумови для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, раціонального використання ресурсів і зниження антропогенного навантаження на довкілля.

Технології використання біоенергетичних ресурсів у виробництві чистої енергії:

анаеробне зброджування є однією з найбільш поширених технологій, що дозволяє отримувати біогаз із органічних відходів шляхом розкладання органіки бактеріями без доступу кисню. Біогаз може бути використаний для виробництва електроенергії, тепла або очищений до біометану. Ключові стадії анаеробного зброджування: гідроліз – перетворення за допомогою бактерій складних вхідних полімерних матеріалів на прості розчинні сполуки, доступні іншим

мікроорганізмам; ацидогенез – перетворення цукрів та амінокислот на водень, вуглекислий газ, аміак і органічні кислоти; ацетогенез – перетворення органічних кислот на аміак, оцтову кислоту, вуглекислий газ та водень; метаногенез – перетворення археями-метаногенами цих продуктів на вуглекислий газ та метан (утворення CH_4) [1; 2; 3;4];

виробництво рідких біопалив – біоетанол і біодизель застосовуються як альтернативні моторні палива, що знижують залежність від нафти;

пряме спалювання – найбільш освоєний метод для отримання теплової енергії та пари для турбін;

газифікація біомаси – термічна обробка з обмеженим доступом кисню утворює синтез-газ, який використовується для генерації електроенергії або виробництва палива;

піроліз і виробництво біовугілля дозволяє отримувати біоолію, газ і біовугілля (біочар), що має додаткову екологічну цінність як засіб збереження вуглецю в ґрунті.

Біочар в останні роки викликає все більший інтерес у всьому світі завдяки його впливу на підвищення врожайності у сільському господарстві у деяких випадках на 30-40% [5]. Внесення біочару у ґрунт суттєво збільшує вміст мінерального азоту у ґрунті, скорочуючи потребу в азотних добривах тим самим зменшуючи потребу у природному газі для виробництва азотних добрив.

Екологічні та економічні переваги біоенергетичних ресурсів.

Використання біоенергетичних ресурсів забезпечує зниження викидів CO_2 ; утилізацію органічних відходів; розвиток сільських територій; зменшення залежності від викопного палива. Під час росту рослини поглинають з атмосфери таку ж кількість вуглекислого газу, яка виділяється при їх подальшому енергетичному використанні. Крім того, використання відходів сільського господарства вирішує проблему їх утилізації, запобігаючи неконтрольованому гниттю та виділенню метану, який є значно агресивнішим парниковим газом, ніж CO_2 [6].

Додатковою екологічною перевагою є утворення дигестату, який може використовуватися як органічне добриво, сприяючи циркулярності аграрних систем та зменшуючи потребу в синтетичних добривах. Водночас екологічна ефективність залежить від раціонального вилучення решток із поля; надмірне вилучення може негативно впливати на баланс органічної речовини ґрунту, тому сучасні дослідження акцентують на принципах екологічно безпечного відбору [7; 8].

Попри значні переваги, галузь стикається з певними викликами: висока вартість інвестицій; логістичні труднощі постачання біомаси (біомаса має низьку енергетичну щільність, що робить її транспортування на великі відстані

дороговартісним); сезонність ресурсів; конкуренція з продовольчим виробництвом (важливо забезпечити, щоб вирощування енергетичних культур не конкурувало з виробництвом продуктів харчування за земельні ресурси).

Подальший розвиток біоенергетики пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій; розвитком ринку біометану; інтеграцією у циркулярну економіку; державною підтримкою та стимулюванням інвестицій.

Висновки. Біоенергетичні ресурси є важливим компонентом переходу до чистої енергетики. Їх використання дозволяє поєднати екологічні та економічні вигоди, забезпечуючи сталий розвиток енергетичного сектору. Інвестиції в біотехнології сьогодні визначатимуть, наскільки чистим та доступним буде енергетичне майбутнє завтра.

Список використаних джерел

1. Scarlat N., Dallemand J.-F., Fahl F. *Biogas: Developments and perspectives in Europe. Renewable Energy*. 2018. P. 457-472. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.03.006>.
2. *Biogas plants: energy of the future from today's waste*. URL: <https://profportal.com.ua>.
3. Poulsen J, et al. *Energetically exploiting lignocellulose-rich residues in anaerobic digestion technologies: from bioreactors to proteogenomics. Biotechnology for Biofuels and Bioproducts*, 2023, 16, 183. <https://doi.org/10.1186/s13068-023-02432-x>.
4. Wang Z., Hu Yu., Wang S., Wu G., Zhan X. *A critical review on dry anaerobic digestion of organic waste: Characteristics, operational conditions, and improvement strategies. Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2023, 113208. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2023.113208>.
5. *Biochar – a new word in organic cultivation*. URL: <https://www.growlight.ru/content/7-biochar>.
6. Smith P., et al. *Biophysical and economic limits to negative CO₂ emissions. Nature Climate Change*. 2016. <https://doi.org/10.1038/nclimate2870>.
7. Scarlat N., et al. *Integrated and spatially explicit assessment of sustainable crop residues potential in Europe. Biomass and Bioenergy*, 2019, 122, 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2019.01.021>.
8. *Global biomethane market and potential*. 2022. URL: <https://www.iea.org/reports/outlook-for-biogas-and-biomethane/key-findings>.

Федотов С.О.,
*здобувач вищої освіти,
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету*

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Використання традиційних механізмів в сучасних умовах не дозволяють досягти ефективності, тому потрібні нові концептуальні підходи. Адаптивний економічний механізм має не лише реагувати на виклики та загрози, але поряд з цим використовувати можливості розвитку, враховуючи взаємозв'язок ресурсів із забезпеченням балансу між стабільністю та інноваційністю.

У процесі повоєнного відновлення ключовим завданням стає економічна стабілізація, що неможлива без сучасних моделей управління. Їхня головна риса полягає у здатності швидко адаптуватися, мінімізуючи ризики та запобігаючи кризам. Поєднання стратегічного бачення з оперативними інструментами створює основу для стійкого розвитку підприємств у трансформаційних умовах економіки.

Теорія адаптації виникла як синтез біологічних, фізіологічних, психологічних та соціальних підходів і пройшла шлях від еволюційних ідей Ч. Дарвіна до сучасних системних концепцій, що враховують соціокультурні та інформаційні зміни. Її основи заклали С. Бір, Н. Вінер, В. Глушков, Р. Ешбі та Дж. фон Нейман. Зокрема, Р. Ешбі та Н. Вінер розробили ключові поняття адаптації в кібернетиці, тоді як Дж. фон Нейман і В. Глушков досліджували складні системи та економічне управління. В результаті теорія адаптації стала міждисциплінарною базою для аналізу й моделювання процесів пристосування.

З 90-х років XX століття теорія адаптації стала провідною концепцією менеджменту, де її розглядають як ключовий інструмент забезпечення стабільності підприємств. Для дослідження механізмів адаптації використовуються методи економічної динаміки, адаптивного планування, моделі структурної адаптації, нейронні мережі та стратегічний аналіз. Такий комплексний підхід формує гнучкі моделі управління, здатні ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

Базуючись на працях сучасних науковців [1, 2 та ін.], можна стверджувати, що процес адаптації промислового підприємства до змін є багатограним і складним явищем. Його головна мета полягає у досягненні гармонійного балансу

між трансформаціями внутрішнього середовища та зовнішніми викликами. Внутрішні зміни охоплюють технологічне оновлення, модернізацію виробничих процесів, удосконалення організаційної структури та формування ефективних економічних механізмів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберігати стійкість, та поряд з цим, забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Пропонуємо підхід, що полягає у створенні цілісного механізму адаптації промислових підприємств до динамічних умов середовища. Представимо алгоритм побудови адаптивного економічного механізму ефективного функціонування у загальному вигляді, розкриваючи його ключові етапи та логіку взаємозв'язків.

На першому етапі побудови адаптивного економічного механізму здійснюється постановка проблеми, що передбачає виявлення дисбалансів у діяльності промислового підприємства, які виникають внаслідок взаємодії складної соціально-економічної системи з зовнішнім середовищем. Це дозволяє окреслити ключові виклики та визначити сфери, які потребують змін.

Другий етап полягає у формулюванні мети та конкретизації завдань, які мають забезпечити узгодженість управлінських рішень і спрямувати підприємство на досягнення стійкого та ефективного функціонування.

На третьому етапі, спираючись на системний підхід та відповідно до визначених цілей і завдань, здійснюється формування організаційно-управлінської підсистеми та підсистеми забезпечення ефективного функціонування промислового підприємства із чітким окресленням їхніх елементів і компонентів. Це створює основу для узгодженої роботи всіх складових механізму. Четвертий етап передбачає визначення принципів, функцій, інструментів та методичних підходів, які забезпечують практичну реалізацію адаптивної моделі. Завершальними складовими алгоритму є організація системи моніторингу впроваджених заходів та проведення кількісної оцінки їх ефективності, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення та підтримувати стабільність функціонування підприємства.

Для створення цілісного уявлення про структуру адаптивного економічного механізму ефективного функціонування промислового підприємства доцільно проаналізувати його основні підсистеми та складові з визначенням наявних взаємозв'язків.

Адаптивний економічний механізм функціонування промислового підприємства ґрунтується на основних підсистемах та елементах, сформованих відповідно до концепції сталого розвитку. Його системність проявляється у взаємозв'язках внутрішнього та зовнішнього середовища. Усередині підприємства діють соціальні, економічні й екологічні чинники, а зовні –

державне законодавство та програми соціально-економічного й екологічного розвитку. Саме зовнішні фактори справляють значний вплив на діяльність і перспективи розвитку підприємства.

Запропоновано структурно-логічну схему адаптивного економічного механізму функціонування промислового підприємства в контексті сталого розвитку. Важливим її елементом виступає організаційно-управлінська підсистема, що включає об'єкти, суб'єкти, предмет, мету та завдання адаптації до зовнішніх умов. Об'єктом адаптації визначається процес діяльності підприємства в мінливому середовищі.

Важливим елементом адаптивного економічного механізму виступає підсистема забезпечення ефективного функціонування підприємства. Підсистема включає інформаційну, кадрову, організаційну, правову, нормативну та аналітичну складові. Інформаційна підсистема враховує потреби суб'єктів адаптації, кадрова визначає вимоги до їхньої кваліфікації та чисельності. Організаційна забезпечує вертикальні й горизонтальні зв'язки між підрозділами, правова – законодавче підґрунтя процесів адаптації, нормативна – внутрішню регламентацію. Аналітична підсистема відповідає за моніторинг зовнішнього середовища, оцінку ефективності та наукове обґрунтування управлінських рішень.

В результаті проведених досліджень сформовано концептуальний підхід до побудови адаптивного економічного механізму промислових підприємств, який базується на інтегрованій моделі оцінки виробничо-економічного потенціалу та багатофакторних математичних моделях, що виступають основними інструментами адаптації. Запропонований підхід дає змогу приймати управлінські рішення на основі ситуативного моделювання з урахуванням економічних, соціальних та екологічних чинників. Це забезпечує узгодження діяльності підприємства з принципами сталого розвитку та дозволяє підтримувати баланс між ефективністю, соціальною відповідальністю й екологічною безпекою.

Список використаних джерел:

1. Левченко Ю.Г., Гаврикова А.В. Економічний механізм адаптації підприємства до конкурентного середовища. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 18(2). С. 25–29.
2. Орлова К.Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Вип. 2. С. 238–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2015_2_20

Фітель О.І.,
асистент кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет «Львівська політехніка»

ІНТЕГРАЦІЙНІ СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ: ДОСВІД WIENWORK ТА МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Післявоєнне економічне відновлення України актуалізує необхідність переходу від компенсаційних моделей соціальної підтримки до інструментів економічної інтеграції вразливих груп населення. Йдеться передусім про ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, осіб з тривалою перервою в зайнятості. Традиційна система соціальних сервісів здебільшого зосереджена на виплатах та допомозі, що не завжди створює умови для довгострокової економічної самостійності. У цьому контексті інтеграційні соціальні підприємства (Work Integration Social Enterprises, WISE) розглядаються як структурний елемент інклюзивної економіки, що поєднує ринкову діяльність із соціальною місією [1].

Інтеграційні соціальні підприємства створюють робочі місця, забезпечують професійну підготовку, супровід і адаптацію осіб із бар'єрами доступу до ринку праці. Важливо, що їхня діяльність спрямована не лише на формальне працевлаштування, а на реальну інтеграцію через працю, формування навичок, професійної ідентичності та економічної спроможності.

Показовим є досвід австрійського підприємства WienWork, заснованого у 1981 році у Відні. Організація створює робочі та навчальні місця для людей з інвалідністю та інших осіб із труднощами доступу до праці [2]. Підприємство об'єднує понад 800 працівників і забезпечує професійну підготовку та стажування [2][6]. Напрями діяльності охоплюють виробничі підрозділи (столярні та ремонтні роботи), цифровий друк і поліграфію, гастрономію, сервісні послуги, а також навчальні програми та кваліфікаційні курси [3]. Окремі напрями інтегрують сучасні цифрові технології, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у сучасному економічному середовищі.

Фінансова модель WienWork базується на поєднанні доходів від комерційної діяльності, участі у муніципальних та соціально орієнтованих закупівлях, а також державної та європейської підтримки [4, 5]. Важливою особливістю є інтеграція соціальних критеріїв у систему публічних закупівель міста Відень, що дозволяє підтримувати інтеграційні підприємства як частину економічної політики. Таким чином, WienWork функціонує не як благодійна структура, а як економічно активний суб'єкт ринку з вимірюваним соціальним впливом.

В українському контексті законодавством передбачено механізм квотування працевлаштування осіб з інвалідністю. Відповідно до статті 19 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», для підприємств, установ і організацій встановлюється норматив робочих місць для працевлаштування осіб з інвалідністю у розмірі 4 % середньооблікової чисельності штатних працівників, а для підприємств із чисельністю від 8 до 25 працівників – у кількості одного робочого місця [7]. У разі невиконання нормативу передбачаються адміністративно-господарські санкції. Водночас така модель часто має формальний характер і не забезпечує повноцінної професійної інтеграції чи адаптації працівника. Працевлаштування може обмежуватися виконанням нормативу без створення реальних умов для розвитку та економічної участі.

У цьому полягає принципова відмінність інтеграційних соціальних підприємств від моделі квотування. Якщо квота є регуляторним механізмом, то WISE – це комплексна система економічної та соціальної інтеграції, що включає навчання, наставництво, адаптацію робочого середовища та поступову інтеграцію в ринок праці.

Для українських громад, особливо фінансово спроможних, створення інтеграційних соціальних підприємств може стати інструментом одночасного вирішення кількох завдань:

- соціальної інтеграції вразливих груп,
- зменшення навантаження на систему соціальних виплат,
- формування нових джерел доходу,
- підвищення соціальної згуртованості.

Праця в такій моделі виступає не лише джерелом доходу, а й механізмом подолання кризових обставин через залученість, взаємодію та відчуття власної цінності.

Імплементація подібної моделі в Україні потребує низки першочергових кроків:

- нормативного визначення статусу інтеграційних соціальних підприємств;
- створення типових гібридних моделей фінансування (дохід від діяльності + публічні контракти + грантові інструменти);
- інтеграції таких підприємств у стратегії розвитку громад;
- розвитку освітніх програм для менеджерів соціальних підприємств;
- впровадження системи оцінки соціального та економічного впливу.

Важливо також забезпечити міжсекторну співпрацю громадського сектору, місцевого самоврядування та міжнародних партнерів для адаптації кращих європейських практик.

Таким чином, досвід WienWork демонструє можливість поєднання соціальної місії та економічної діяльності в межах інклюзивної економіки. Для України в умовах післявоєнного відновлення інтеграційні соціальні підприємства можуть стати ефективним інструментом переходу від формального виконання нормативів до реальної економічної інтеграції та сталого розвитку громад.

Список використаних джерел:

1. *United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy. Work Integration Social Enterprises (WISE).* URL: <https://surli.cc/xqoeqp>
2. *WienWork. Über uns.* URL: <https://www.wienwork.at/de/ueber-uns>
3. *WienWork. Dienstleistungen.* URL: <https://surl.li/upkaxc>
4. *European Commission. Case study Vienna – Social Procurement and WienWork.* URL: <https://surl.li/ubmkdh>
5. *WienWork. Europaprojekte.* URL: <https://surl.li/dwkzjz>
6. *WienWork. Unternehmensprofil.* URL: <https://www.wienwork.at/>
7. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», ст. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>

Череп А.В.,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,

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

РОЛЬ ІІІ У ФОРМУВАННІ СТІЙКИХ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

У сучасних умовах післявоєнного відновлення регіони стикаються з необхідністю впровадження ефективних і стійких моделей розвитку. Одним із ключових чинників, що визначають конкурентоспроможність регіонів, стає інтеграція технологій штучного інтелекту (ІІІ) у процеси управління економічними, соціальними та екологічними ресурсами. Актуальність дослідження ролі ІІІ у формуванні стійких економічних моделей обумовлена зростаючою потребою у підвищенні адаптивності регіональних економік до нестабільних умов, зокрема економічних криз, природних катастроф та

соціальних потрясінь в умовах трансформації економіки та цифровізації. Актуальність впровадження штучного інтелекту обумовлена формуванням «стійкої економічної моделі розвитку регіонів», що передбачає комплексний підхід до управління ресурсами, що забезпечує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну безпеку. У цьому контексті ШІ виступає як інструмент, здатний оптимізувати виробничі процеси, прогнозувати економічні тенденції, аналізувати соціально-економічні ризики та підтримувати прийняття стратегічних рішень на основі великих даних. Технології машинного навчання, аналітики великих даних та когнітивного моделювання дозволяють регіональним адміністраціям створювати прогнози розвитку, оцінювати ефективність інвестицій та інтегрувати принципи сталого розвитку у локальні економічні стратегії. По-перше, цифрові технології забезпечують гнучкість економічних моделей, дозволяючи оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. По-друге, ШІ сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та зменшенню корупційних ризиків через автоматизацію моніторингу фінансових потоків та соціальних показників. По-третє, впровадження ШІ підтримує розвиток інноваційних секторів економіки, стимулює створення нових робочих місць та сприяє соціальній стабільності на рівні регіонів. Сьогодні приклади успішного використання ШІ у регіональному розвитку демонструють країни ЄС, де цифрові платформи для аналізу економічних даних та моделювання соціально-економічних процесів дозволяють оптимізувати інвестиційні програми та знижувати негативні екологічні наслідки. В Україні застосування ШІ у формуванні стійких регіональних моделей розвитку набирає актуальності, особливо у відновленні територій після війни та у трансформації економіки з урахуванням принципів «зеленого» розвитку. Сучасні виклики регіонального розвитку потребують підвищення стійкості економічного розвитку. Вона дозволяє не лише прогнозувати та запобігати кризам, але й створювати умови для збалансованого зростання, інноваційного розвитку та ефективного використання ресурсів.

Тільки системне впровадження технологій дозволить вирішити проблеми впровадження штучного інтелекту у формування стійких економічних моделей розвитку регіонів. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) у регіональні економічні системи відкриває значні перспективи для підвищення ефективності управління, прогнозування розвитку та створення стійких економічних моделей. Однак цей процес супроводжується низкою проблем, які обмежують потенціал технологій і потребують системного вирішення. 1. Недостатній рівень цифрової інфраструктури та ресурсів. Багато регіонів стикаються з обмеженою доступністю високошвидкісного інтернету, серверних потужностей та сучасного програмного забезпечення для впровадження ШІ. Відсутність необхідної

інфраструктури ускладнює збір, обробку та аналіз великих даних, що є основою ефективного функціонування моделей стійкого розвитку. 2. Нестача кваліфікованих кадрів. Для ефективного використання ШІ потрібні фахівці з даних, програмісти та аналітики, здатні інтегрувати алгоритми в регіональні економічні процеси. До ключових проблем відноситься брак кадрів, особливо у периферійних регіонах, створює бар'єр для впровадження технологій та знижує ефективність економічних моделей. 3. Проблеми з якістю та доступністю даних. ШІ потребує великих обсягів структурованих і точних даних. Часто регіональні бази даних неповні, розрізнені або несумісні, що ускладнює створення прогнозних моделей і підвищує ризик помилкових рішень. 4. Етичні та соціальні виклики. Це зумовлює потребу у комплексному підході ШІ, який може створювати ризики нерівності: автоматизація процесів здатна скоротити робочі місця у традиційних секторах економіки, що підвищує соціальну напругу. Крім того, виникають питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та уникнення дискримінаційних рішень. 5. Висока вартість впровадження та підтримки. Розробка та інтеграція ШІ у регіональні моделі розвитку потребує значних фінансових ресурсів, що обмежує можливості для малих та середніх регіонів. Висока вартість підтримки, оновлення та адаптації алгоритмів стає додатковим бар'єром. 6. Невизначеність законодавчого та регуляторного поля. В Україні та багатьох інших країнах відсутні чіткі нормативні рамки щодо застосування ШІ у регіональному економічному розвитку. Це створює ризики правових колізій, ускладнює контроль та інтеграцію інноваційних рішень у державні програми. 7. Ризики концентрації влади та технологічної залежності. Використання ШІ часто пов'язане з платформами міжнародних корпорацій, що може призводити до технологічної залежності регіонів від зовнішніх розробників. Це обмежує автономію у прийнятті рішень і створює потенційні загрози національній та економічній безпеці. Отже, хоча штучний інтелект є потужним інструментом для формування стійких економічних моделей розвитку регіонів, його ефективне застосування потребує комплексного вирішення проблем інфраструктури, кадрів, якості даних, етики, фінансів та регулювання. Вирішення зазначених проблем дозволить забезпечити збалансований, інноваційний та стійкий розвиток регіональних економік.

Для подолання цих викликів необхідно впровадження інноваційних технологій для формування стійких економічних моделей розвитку регіонів. Штучний інтелект (ШІ) стикається з низкою специфічних проблем, що пов'язані із післявоєнним контекстом. 1. Багато регіонів України зазнали значних руйнувань виробничих потужностей, транспортних систем, енергетичних мереж і центрів обробки даних. 2. Війна призвела до внутрішньої та зовнішньої міграції населення, включаючи висококваліфікованих фахівців з ІТ, аналітики та

управління. Через це регіони стикаються з дефіцитом кадрів, необхідних для впровадження та обслуговування систем ШІ. 3. Під час війни багато державних і регіональних баз даних були пошкоджені, відсутність достовірних даних ускладнює створення прогнозних моделей розвитку та ефективне застосування алгоритмів ШІ для планування післявоєнного відновлення. 4. Високі витрати на відновлення критичної інфраструктури змушують регіональні та державні органи відкладати інвестиції у цифрові технології. Впровадження ШІ потребує значних фінансових ресурсів для розробки, адаптації та підтримки алгоритмів. 5. В умовах післявоєнного відновлення впровадження ШІ повинно враховувати соціальну чутливість: автоматизація може зменшувати робочі місця у постраждалих регіонах, створюючи додаткову напругу серед населення. Водночас існують певні перешкоди, пов'язані з захистом персональних даних та прозорістю алгоритмів. 6. В Україні наразі відсутня повноцінна нормативна база для застосування ШІ у стратегічному регіональному розвитку, що ускладнює планування та контроль за використанням технологій, особливо у відновлювальних проєктах. 7. Використання іноземних програмних продуктів і платформ ШІ може призвести до залежності від зовнішніх розробників, що критично в умовах національної безпеки та післявоєнного відновлення. Проблематика стійких економічних моделей регіонів пов'язана з впровадженням ШІ у регіональні економічні стратегії, що поєднують технічні, фінансові, соціальні та нормативні виклики. Їхнє подолання потребує системного підходу, поєднання державних, регіональних та міжнародних ресурсів, а також адаптації технологій ШІ до специфічних умов післявоєнного розвитку регіонів [1].

Список використаних джерел:

1. Череп А.В., Воронкова В.Г., Череп О.Г. Штучний інтелект як драйвер економічної трансформації: стратегічні вектори розвитку. Education and science: theory&praxis : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2025. С.69-82 DOI: 10.51587/9798-9917-51919-2025-022-69-83

Фіцак І.І.,
здобувач вищої освіти,
Шепель Т.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано – Франківський національний технічний університет нафти і газу

СТАРТАП – ЕКОСИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Збройна агресія повномасштабного характеру спричинила системну кризу в національному господарстві України, актуалізувавши комплекс глибоких економічних диспропорцій та підвищених фінансових ризиків. Водночас сектор технологічного підприємництва продемонстрував здатність до швидкої трансформації та збереження операційної ефективності в екстремальних умовах. За результатами аналітичного дослідження Global Startup Ecosystem Index 2025, Україна зміцнила свої позиції у світовому середовищі стартап-екосистем, посівши 42-ге місце, а також увійшла до числа трьох найдинамічніших екосистем Центрально-Східної Європи із річним приростом 26,2 % [1].

Ключовими перешкодами для розвитку стартапів, у період повномасштабної війни, стали - вимушена територіальна релокація команд, необхідність гарантування фізичної безпеки персоналу, системні перебої в енергопостачанні, а також обмежений доступ до традиційних джерел венчурного фінансування на ранніх стадіях реалізації проєктів. За результатами емпіричних оцінок, близько половини представників ІТ-сфери зазнали суттєвих операційних ускладнень, тоді як приблизно 10 % компаній були змушені тимчасово призупинити господарську діяльність [2]. Водночас зазначені обмеження виконали функцію стимулюючого чинника, зумовивши прискорену реструктуризацію внутрішніх процесів, підвищення управлінської ефективності та стратегічну концентрацію ресурсів на напрямках, критично важливих для забезпечення стійкості держави в умовах воєнного часу.

Суттєвих структурних змін інноваційна екосистема зазнала внаслідок інтенсивного розвитку технологій оборонного спрямування. В умовах війни, Україна фактично сформувала унікальне середовище прикладних розробок, безпосередньо в зоні бойових дій, де тривалість циклу досліджень і впровадження інновацій скоротилася з декількох років до кількох тижнів [3]. Інвестиційна динаміка, у цьому сегменті, демонструє стрімке зростання: якщо у 2023 році обсяг залучених коштів становив близько 5 млн дол. США, то у 2024 році він перевищив 40 млн дол., а за результатами 2025 року досяг понад 105 млн дол. США [4]. Зазначена тенденція свідчить про формування оборонних

технологій як одного з ключових напрямів інноваційної спеціалізації держави. Основний венчурний капітал наразі спрямовується у безпілотні та автономні системи, засоби радіоелектронної боротьби та програмне забезпечення на базі штучного інтелекту. Найяскравіші приклади залучення капіталу наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1.

Ключові публічні угоди з фінансування стартапів оборонного спрямування в Україні у 2025 р.

Назва стартапу	Обсяг інвестицій	Ключова спеціалізація
Swarmer	\$15,0 млн	ШІ-системи для автономного управління роями дронів
Tencore	\$3,74 млн	Роботизовані системи та оборонні технології
Dropla	\$2,75 млн	Безпілотні системи та автономні платформи
Teletactica	\$1,5 млн	Системи захищеного зв'язку та управління боєм
M-Fly	\$1,3 млн	Розробка та виробництво БПЛА
Norda Dynamics	\$1,0 млн	Системи автономного пілотування та ШІ-навігація

Ключовою інституційною опорою для розвитку мілітарно-інноваційного сектору, виступив державний кластер Brave1, який протягом своєї діяльності забезпечив виділення понад 560 грантів, стимулюючи науково-технічну активність і прискорюючи комерціалізацію розробок у сфері оборонних технологій. У 2025 році обсяг грантового фінансування зазнав істотного розширення, зокрема завдяки реалізації програми EU4UA Defence Tech із бюджетом 3,3 млн €, що дозволило підтримати критично важливі проекти та забезпечити їх вихід на ринок [6]. Окрім державних ініціатив, на ринок активно вийшли іноземні інвестори, такі як D3 Venture Capital та MITS Capital.

Важливою конкурентною перевагою українських стартапів, є їх висока капітальна ефективність. Українські команди здатні генерувати в кілька разів більше інноваційних рішень, у порівнянні із західними аналогами, що свідчить про оптимізацію ресурсів та ефективність управлінських і технічних процесів. Значний інтерес з боку міжнародних інвесторів зумовлений також концепцією «battlefield-validated solutions» – технологій, що пройшли перевірку в реальних бойових умовах і продемонстрували високий рівень надійності, функціональності та практичної придатності.

Дані рішення характеризуються значним експортним потенціалом, що робить українські Defence Tech-стартапи привабливими для глобальних ринків [7].

Незважаючи на екзистенційні виклики, вітчизняна стартап-екосистема продемонструвала не лише здатність до виживання, а й високий рівень якісної трансформації, що відображає її адаптивність і структурну стійкість у умовах воєнного часу. На сучасному етапі Україна поступово змінює свою роль з класичного аутсорсингового хабу на глобального розробника інноваційних рішень у сфері оборонних технологій, здатних підтвердити ефективність у реальних бойових умовах.

Даний процес передбачає не лише впровадження інноваційних технологій, але й формування комплексної інфраструктури для масштабування виробництва, стандартизації продуктів відповідно до міжнародних норм і стандартів, а також інтеграції у глобальні ланцюги постачання та фінансування. Подальший успіх української екосистеми значною мірою залежатиме від здатності стартапів трансформувати прототипи у промислові рішення, ефективно залучати міжнародний інституційний капітал та підтримувати високий рівень інноваційної активності. Така стратегічна орієнтація не лише підсилює конкурентоспроможність України на світовому ринку оборонних технологій, але й створює передумови для довгострокового економічного відновлення та технологічного розвитку держави.

Список використаних джерел:

1. *StartupBlink. (2025). Ukraine Startup Ecosystem - Rankings, Startups, and Insights.* URL: <https://www.startupblink.com/startup-ecosystem/ukraine>
2. *Civitta. (2024). Scaling Up: Accelerating Ukraine's Tech Sector ecosystem report.* URL: <https://surl.lu/uzqxip>
3. *Defense Tech for Ukraine. (2025). Investing in Ukraine's Defense Sector.* URL: <https://defensetechforukraine.org/investing/>
4. *Kyiv Post. (2025). Ukrainian Defense Startups Raise Over \$105M in 2025 – Brave1.* URL: <https://www.kyivpost.com/post/65810>
5. *The Defender. (2025). Ukrainian defence tech startups secured over \$105M in investment in 2025, according to Brave1.* URL: <https://thedefender.media/en/2025/12/brave1-investments-highlights-2025/>
6. *EEAS. (2025). EU4UA Defence Tech: EU and Ukraine launch new €3.3 million BRAVE1 grant programme.* URL: <https://surl.lu/uzqxip>
7. *EY. (2025). Navigating Ukraine's Defense Tech Market.* URL: <https://surl.li/locyhg>

Шергіна Л.А.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва,

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана,

Жемба А.Й.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,

Національний університет водного господарства та природокористування

ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ ВПРОВАДЖЕННЯ DATA-DRIVEN ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах економічного відновлення України особливого значення набуває трансформація підходів до управління розвитком промислових підприємств. Використання data-driven інструментів дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища та сформувані передумови для сталого розвитку.

Концептуальна модель data-driven розвитку промислових підприємств, базується на інтеграції аналітики великих даних у процеси прийняття рішень та модернізацію виробництва [1]. Відповідно, послідовний перехід від формування інформаційної бази до використання аналітичних інструментів і прийняття ефективних управлінських рішень забезпечує досягнення стратегічних результатів. Систематизація структурних компонентів моделі data-driven розвитку створює підґрунтя для оцінки її ефективності у порівнянні з традиційними підходами до управління підприємствами (табл. 1).

Використання data-driven підходів значно підвищує ефективність управління розвитком підприємства. З урахуванням порівняльного аналізу традиційного та data-driven управління доцільно перейти до розгляду конкретних інструментів та їх економічного ефекту, що систематизовано в табл. 2.

Таблиця 1

Компоненти моделі data-driven розвитку промислового підприємства

Компонент моделі	Змістова характеристика	Інструментарій / джерела даних	Очікуваний ефект / результат
Зовнішнє середовище	Умови економічного відновлення, трансформація ринку	Державна статистика, міжнародні звіти	Визначення стратегічних можливостей
Інформаційна база	Формування системи збору та обробки даних	Виробничі, фінансові, ринкові дані	Підвищення якості обґрунтованості рішень
Аналітичні інструменти	Обробка та аналіз даних	BI, Big Data, ІІІ	Підвищення точності прогнозування
Управлінські рішення	Формування та реалізація стратегій	ERP, CRM, цифрові платформи, аналітика	Оптимізація діяльності підприємства

Результати	Економічні ефекти	Інновації, цифровізація	Зростання конкуренто-спроможності
Стратегічний ефект	Довгострокові результати розвитку	Інтеграція у глобальні ринки	Забезпечення сталого розвитку

Джерело: створено авторами на основі узагальнення [2];[3]

Таблиця 2

Data-driven інструменти розвитку промислових підприємств та їх економічний ефект

Data-driven інструмент	Функціональне призначення	Сфера використання на підприємстві	Економічний ефект
Business Intelligence (BI)	Системи аналітики даних для підтримки управлінських рішень	Аналіз фінансових та виробничих показників	Підвищення ефективності управління та оптимізація витрат
Big Data аналітика	Обробка великих обсягів структурованих та неструктурованих даних	Маркетинговий аналіз, прогнозування попиту	Покращення точності прогнозів та зростання обсягів продажів
Прогнозна аналітика (Predictive Analytics)	Використання статистичних моделей для прогнозування майбутніх тенденцій	Планування виробництва, управління ризиками	Зниження виробничих ризиків невизначеності та підвищення стабільності діяльності
Штучний інтелект (AI)	Алгоритми машинного навчання для автоматизації аналізу даних	Оптимізація виробничих процесів, контроль якості продукції	Підвищення продуктивності та якості виробництва
Інтернет речей (IoT)	Використання сенсорів та цифрових пристроїв для збору виробничих даних	Моніторинг обладнання та виробничих процесів	Зменшення простоїв обладнання та підвищення енергоефективності
Цифрові платформи управління підприємством (ERP, CRM)	Управління ресурсами підприємства, взаємодія з клієнтами	Інтегровані системи управління бізнес-процесами	Оптимізація бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення сучасних цифрових технологій управління підприємствами

Використання сучасних data-driven інструментів дозволяє підприємствам не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й досягати конкретних економічних результатів [4]. Для демонстрації потенційного ефекту запропоновано модельний приклад, що ілюструє зміну ключових показників після впровадження цих інструментів. Описані data-driven інструменти дозволяють досягати помітного економічного ефекту, який наочно представлено у модельному прикладі з прогнозними показниками підприємства (табл. 3).

**Ефект впровадження data-driven підходів
(модельний приклад)**

Показник	До впровадження	Після впровадження data-driven (прогноз)	Приріст / ефект
Продуктивність виробництва	100%	125%	+25%
Витрати на енергію	100%	88%	-12%
Час реагування на ринковий попит	10 днів	3 дні	-70%
Інвестиційна привабливість (індекс)	50	75	+50%
Частка інноваційної продукції у виробництві	10%	30%	+20 %

Джерело: сформовано авторами на основі узагальнення результатів досліджень [5].

Отримані показники економічного ефекту побудовані на основі узагальнення результатів попередніх досліджень, які демонструють позитивний вплив аналітичних технологій на ключові показники діяльності підприємств [5]. Пріоритетними галузями для data-driven розвитку в сучасних умовах є оборонно-промисловий комплекс, харчова промисловість, машинобудування (з урахуванням модернізації виробничих потужностей).

Отримані дані показують, що впровадження data-driven інструментів дозволяє не лише підвищити продуктивність і швидкість реакції на ринок, а й значно покращити інвестиційний імідж та частку інноваційної продукції.

Список використаних джерел:

1. *Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value / S. LaValle [et al.]. MIT Sloan Management Review. 2011. Vol. 52, no. 2. P. 21–32.*
2. *Brynjolfsson E., Hitt L. M., Kim H. H. Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? SSRN Electronic Journal. 2011. URL: <https://ssrn.com/abstract=1819486>.*
3. *The data-driven enterprise of 2025 : McKinsey Global Institute Report. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://surl.lu/zcjwkh>*
4. *PwC's Global Data and Analytics Survey 2016 : Big Decisions. Pricewaterhouse Coopers. URL: <https://surli.cc/zuzlyh>*
5. *Analytical surveys and reports [URL: https://www.pwc.com/ua/en/survey.html](https://www.pwc.com/ua/en/survey.html).*

*Юхновська К.А.,
здобувач вищої освіти,
Юхновська Ю.О.,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та туризму, професор
КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР*

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ІННОВАЦІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах післявоєнної трансформації України особливого значення набуває відновлення територіальних громад як базового рівня соціально-економічної системи держави. Руйнування інфраструктури, скорочення робочих місць, міграційні процеси та зниження інвестиційної активності зумовлюють потребу у нових підходах до локального розвитку. У цьому контексті соціальне підприємництво виступає ефективним механізмом поєднання економічної діяльності з вирішенням суспільно важливих проблем.

Проблематиці розвитку та спроможності територіальних громад приділяють значну увагу як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити Хруща С. В. [4], Безпалька О. М. [1], Сірика З. О. [3], Возняка Г. В. [2] та інші. Соціальні підприємства орієнтовані не лише на отримання прибутку, а й на створення соціальної цінності: працевлаштування вразливих груп населення, розвиток місцевої інфраструктури, надання соціальних послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Такий формат господарювання сприяє зміцненню соціальної згуртованості громади та формуванню відповідального підприємницького середовища.

Водночас інноваційна складова є ключовим чинником ефективності соціального підприємництва. Йдеться про впровадження цифрових технологій, нових бізнес-моделей, креативних підходів до організації виробництва й надання послуг, а також використання альтернативних джерел фінансування (грантів, краудфандингу, соціального інвестування). Інновації дозволяють оптимізувати витрати, розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність локальних ініціатив.

Важливою умовою розвитку соціального підприємництва є формування сприятливої екосистеми підтримки на рівні громади: партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними донорами. Така взаємодія створює передумови для реалізації спільних проєктів, залучення інвестицій та масштабування успішних практик.

Отже, соціальне підприємництво у поєднанні з інноваційними підходами виступає дієвим інструментом економічного та соціального відновлення

територіальних громад. Воно сприяє формуванню нових робочих місць, підвищенню фінансової спроможності громад, розвитку локальної інфраструктури та зміцненню соціального капіталу. У довгостроковій перспективі саме такі ініціативи можуть стати основою стійкого та інклюзивного розвитку України.

Соціальне підприємництво виступає ключовим механізмом забезпечення сталого розвитку територіальних громад, сприяючи вирішенню соціально-економічних проблем та підвищенню рівня життя мешканців. Створення соціальних підприємств, орієнтованих на підтримку вразливих груп населення, розвиток місцевих спільнот, популяризацію здорового способу життя та екологічну сталість, дозволяє одночасно забезпечувати економічний розвиток і соціальну підтримку громад.

Доведено, що взаємодія соціального підприємництва з місцевими громадами та органами влади сприяє досягненню соціальних цілей, таких як підвищення якості освіти та охорони здоров'я, підтримка соціально незахищених категорій населення, що відповідає принципам сталого розвитку.

Крім того, розвиток соціального бізнесу стимулює інновації в соціальних послугах, технологіях та управлінні, що позитивно впливає на загальний рівень життя. Отже, соціальне підприємництво є важливим чинником підвищення соціально-економічного потенціалу територіальних громад, регіонів та країни в цілому, слугуючи основою для сталого розвитку на всіх рівнях управління.

Список використаних джерел:

1. Безпалько О. М. Роль територіальних громад у забезпеченні місцевого економічного розвитку: теоретичні засади дослідження. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 116-123.
2. Возняк Г., Стасишин А., & Коваль В. Особливості формування фінансів територіальних громад в проекції забезпечення їх самодостатності: досвід Львівської області. *Економіка та суспільство*. 45. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-34>.
3. Сірик З.О. Економічний розвиток і співробітництво територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 34-42.
4. Хруц С. В. Зарубіжний досвід розвитку інституту територіальних громад на прикладі республіки Польща та можливості його запровадження в Україні. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (18 жовтня 2019 року, Мелітополь, Україна) / відп. ред. Ортіна Г. В. Мелітополь: ФОП Однорог Т. В. 276–279.*

Яковенко Р.В.,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті*

РОЛЬ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ ТА СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Зростання ролі технічного сервісу під час російсько-української війни обумовлена чинниками, що наведені нижче.

По-перше, активні бойові дії обумовили погіршення загального матеріального стану споживачів, що призвело до того, що вони стали менше купувати готову продукцію і більше ремонтувати те, що в принципі можна відремонтувати.

По-друге, в якості реакції на перший пункт у процесі дії ринкового механізму багато підприємств (з числа тих, що залишились з початку війни) переорієнтовують свою діяльність зі сфери створення нових товарів на ремонт тих, що були вироблені раніше, або створюють служби технічного сервісу.

По-третє, початок війни призвів до того, що суттєва частка матеріальних об'єктів стала руйнуватись та втрачати свої споживчі характеристики не внаслідок низької якості, створеної у процесі виробництва, а через їх ушкодження, пов'язані з прямими чи непрямыми наслідками бойових дій.

По-четверте, засоби ведення війни та її обслуговування підлягають підвищеному ризику руйнувань та ушкоджень, що призводить до неможливості їх подальшого використання за призначенням. Наявність технічних служб, що спроможні оперативно та якісно лагодити зокрема військову техніку та засоби подвійного призначення, спроможні потужно змінювати характер ведення бойових дій як на окремих ділянках фронту, так і на цілих напрямках.

Наведені чинники обґрунтовують прикладне та екзистенційне значення запропонованого дослідження для сучасної практики організації військової економіки України та формують нові пріоритети у сфері теоретичного знання [1, с. 56].

Дослідження технічного сервісу в Україні системно здійснюють такі науковці як: Швець Л.В., Паладійчук Ю.Б., Труханська О.О., Коновалюк О.В., Кіяшко В.М., Колісник М.В., Сукач М.К., Дідур В.В. та ін.

Специфіка технічного сервісу, як особливої сфери діяльності, полягає у тому, що вона опосередковує відносини між споживачем або користувачем (якщо йдеться про орендні відносини або відносини лізингу) певної продукції та її виробником у разі виникнення та виявлення наявних дефектів, надає потужну

інформацію щодо можливих проблем експлуатації придбаного споживачем товару, допомагає вносити конструкційні удосконалення у виробничий процес та у процес експлуатації виробленої продукції. Тобто, служба технічного сервісу, за таких умов, виступає не лише як один з визначальних суб'єктів управління якістю, а й є індикатором якості роботи певних виробників, зокрема тих, що створюють дефектну продукцію, що проявляється в процесі її експлуатації.

У тому разі, якщо служба технічного сервісу є підрозділом, що організаційно входить до складу виробника, функції технічного сервісу є доволі обмеженими у сфері їх відповідальності і такими, що регламентуються загальним керівництвом. Якщо ж служба технічного сервісу є окремою незалежною організацією, окремою юридичною особою, вона самостійно визначає регламент комунікацій зі стейкхолдерами (зацікавленими особами), режим роботи, ритмічність та інтенсивність своєї діяльності.

Служби сервісу, як і постачальники ресурсів та суб'єкти реалізації готової продукції, можуть виступати об'єктами вертикальної конкурентної інтеграції, а також інструментами впливу на конкурентну ситуацію в даному сегменті ринку. Через обслуговування або відмову від обслуговування певних товарів можна впливати на попит на певні засоби виробництва.

Загальна діалектична особливість сервісного обслуговування полягає у тому, що чим краще налагоджено виробництво – тим меншою є потреба у сервісній службі: її структурі, обсязі робіт та кваліфікаційних вимогах до працівників. І навпаки: вимоги до сервісної служби зростають тим потужніше – чим гірше налагодженим є виробничий процес, і чим нижчою якістю відрізняється процес створення продукції, що підлягає реалізації. У разі максимально можливої ефективності виробничого процесу, робота технічного сервісу є умовною, незначною за обсягами і підлягає суворому нормуванню та контролю за обсягами та структурою виконуваних робіт. Якщо користуватись параметрами формальної логіки, будь-яка служба технічного сервісу, незалежно від рівня її відокремлення від виробника продукції, що обслуговується, зацікавлена в тому, щоб виробник припускався якомога більшої кількості помилок, які призведуть до збільшення обсягу робіт технічного сервісу. І, водночас, якщо матиме місце бездоганне виробництво продукції – служби технічного сервісу втратять своє значення для суспільства.

Список використаних джерел:

І. Яковенко Р. В. Відтворення комунікаційної складової людського потенціалу у сфері управління якістю технічного сервісу. Агросвіт. 2026. № 1. С. 55–60. DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.55.