



МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**МАТЕРІАЛИ  
IV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ  
КОНФЕРЕНЦІЇ**

**“ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ  
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ”**

МИКОЛАЇВ  
18-20 березня 2026 р.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ  
МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Матеріали  
IV Всеукраїнської науково-практичної конференції

*м. Миколаїв, 18-20 березня 2026 р.*

Миколаїв  
2026

УДК 005:336:351(063)

Т65

Конференцію зареєстровано в УкрІНТЕІ (посвідчення № 842 від 21 листопада 2025 р.).

Рекомендовано до друку рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету (протокол №6 від 25.03.2026 р.).

### **РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

#### **Голова оргкомітету**

**ШЕБАНІНА Олена** – д-р екон. наук, професор, декан факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету.

#### **Члени оргкомітету**

**ДРОБІТЬКО Антоніна** – д-р с.-г. наук, професор, проректор з наукової роботи Миколаївського національного аграрного університету;

**ПОТРИВАЄВА Наталя** – д-р екон. наук, професор, завідувач науково-дослідного відділу Миколаївського національного аграрного університету;

**ПОЛТОРАК Анастасія** – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету;

**КІЩАК Іван** – д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету;

**БУРКОВСЬКА Анна** – доктор філософії (економіка), доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету;

**ВИКЛЮК Мар'яна** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені В. Франка;

**КУЗНЕЦОВА Олена** – заступник директора з економічних питань ТОВ «Миколаївський тепловозремонтний завод»;

**КУПЧИШИНА Ольга** – заступник начальника Головного управління ДПС у Миколаївській області;

**МИНІВ Роман** – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського

- національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького;
- ПЕТРЕНКО Вадим** – Університет прикладних наук Вайєнштефан-Тріздорф (Hochschule Weihenstephan-Triesdorf);
- ПИЛИПЕНКО Олег** – Шевченківський сільський голова, Шевченківська сільська рада Миколаївського району Миколаївської області;
- СТАМАТ Вікторія** – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету;
- СУХОРУКОВА Анна** – канд. наук з держ. управління, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування Миколаївського національного аграрного університету.

**Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності** : матеріали IV всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв; 18-20 березня 2026 року). Миколаїв : МНАУ, 2026. 149 с.

У збірнику опубліковано тези доповідей на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Трансформація менеджменту в умовах глобальної макроекономічної нестабільності», на якій обговорювались питання розвитку сучасної парадигми управління в умовах європейської інтеграції, соціокультурних, освітніх та правових аспектів соціального управління, регіональний та галузевий підходи управління соціально-економічними системами, особливості застосування інформаційних технологій управління бізнесом в умовах глобальної макроекономічної нестабільності, фінансового менеджменту і стратегічного управління ризиками, інноваційних підходів до управління людськими ресурсами в епоху змін.

**УДК 005:336:351(063)**

*Відповідальність за достовірність наведених у доповідях даних та тверджень несуть їх автори. Стиль і оформлення авторів збережені.*

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Агаркова С. З. Стратегічне управління компанією в умовах VUCA-середовища .....	9
Бабенко А. М. Проблеми та фактори результативності управління портфелями проєктів у бізнес-структурах в умовах європейської інтеграції .....	11
Білоусова А. Л. Цифрова трансформація менеджменту як чинник підвищення ефективності бізнесу .....	13
Булгаков Г. А. Стратегічний рестайлінг та стратегічний ребрендинг: відмінності та схожість .....	15
Burkovska A. I. Mathematical modeling of the probability of product purchase based on narrative semantics theory .....	17
Вдовцова А. М. Етика стимулювання попиту: роль маркетингових інструментів у взаємодії зі споживачем .....	19
Гаврилук Я. Ю. Особливості управління бізнес-процесами підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища ...	21
Горбатенко К. С. Моделі поведінки споживачів в умовах глобалізації .....	23
Грязнов Д. С. Публічні механізми управління, відновлення та цифровізації сталого розвитку громад в Україні .....	25
Гуменюк О. Г. Розвиток банківського менеджменту в умовах економічних трансформацій та європейської інтеграції .....	27
Дроздюк М. І. Проєктно-орієнтований підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємств .....	29
Іванова В.І. Актуальні напрями наукових досліджень бренд-менеджменту .....	31
Іпполітова І. Я. Управління знаннями як чинник організаційного розвитку у процесі формування компетентної організації .....	33
Коваленко Ю. О. Прозорість брендів: шляхи формування та вплив на лояльність споживачів .....	35
Кулікова Є. О. Фінансова стійкість пенсійної системи України в умовах європейської інтеграції .....	37
Мартинник Я. В. Оцінювання ефективності системи менеджменту організації .....	39
Сидоренко К. Р. Ключові аспекти впровадження ESG-принципів у систему менеджменту підприємства .....	41
Орешко К. Ф. Глобальний характер лояльності до брендів .....	43
Поліщук А. В. Управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства в умовах невизначеності .....	45
Поліщук В. О. Розвиток партнерського маркетингу в Україні .....	47

Скринник А. М. Управлінські підходи до забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції в умовах європейської інтеграції .....	49
Філінов Д. О. Розробка ефективного плану маркетингових заходів .....	51
Циганкова Д. С. Цифрова трансформація системи управління організацією .....	53
Янковська Ю. В. Репозиціонування брендів з використанням сучасних маркетингових інструментів .....	55
Ярченкова А.В. Маркетингова служба підприємства: функціонування в умовах криз та глобалізації .....	57

## **СЕКЦІЯ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНІ, ОСВІТНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

Гоцуляк К. І., Стамбульська Т. І. Стратегії адаптивного управління освітнім процесом у початковій школі в умовах невизначеності .....	59
Іваніків Я. Соціально-економічний зміст управління діловою кар'єрою персоналу .....	61
Смикалюк В. В. Методи і засоби соціального прогнозу в індивідуальній роботі з клієнтом центру соціальних служб .....	63
Франчук К. В. Інклюзія як інструмент подолання гендерної нерівності у вищій освіті .....	65
Шпаченко А. А. Етичні проблеми рекламної діяльності в Україні .....	67

## **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХОДИ**

Башинська Ю. І. Система торгівлі викидами парникових газів в Україні в умовах дії СВAM .....	69
Боборикіна С. А. Управління продажами як складова підвищення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «БЛАГО») .....	71
Жуковський М. О., Гудзинський О. Д. Управління формуванням та розвитком конкурентоспроможного потенціалу сільськогосподарських підприємств .....	73
Заманзаде А. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності управління волонтерськими та соціальними ініціативами .....	75
Коропенко М. О. Управління ефективністю виробництва озимої пшениці .....	77
Мельник В. С. Інвестиційна діяльність в Україні в умовах воєнного стану .....	79
Перекицай М. В. Стратегічне управління розвитком готельних мережевих структур у сучасних економічних умовах .....	81

Сич А. О. Трансформація та адаптація агропромислового комплексу України в умовах сучасних кризових викликів і нестабільності .....	83
Чекаловська Г. З. Адаптація менеджменту підприємств до умов макроекономічної нестабільності: мікроекономічний аспект .....	85

#### **СЕКЦІЯ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Атаманчук М. В. Гейміфікація в маркетингу як інструмент підвищення залученості споживачів .....	87
Бавико О. Є. Цифрові технології як фактор забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальної ентропії соціально-економічних процесів .....	89
Барладим А. О. Сучасні тенденції та інструменти інтернет-брендингу .....	91
Іпполітов Є. М. Аудит та моніторинг системи інформаційної безпеки підприємства .....	93
Каламан О. Б., Харенко Д. О. Інформаційні технології як інструмент адаптації системи менеджменту підприємств до VUCA-середовища .....	95
Марді Дік Даш Д.Х. Інноваційні тренди Е-комерції в глобальному цифровому просторі .....	97
Легін О. В. Майбутнє брендів в умовах інформаційного суспільства .....	99
Орлов Д. Ю. Інформаційні технології управління бізнесом в умовах цифровізації .....	101
Павелчак-Данилюк О. Б. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: можливості впровадження та виклики цифрової трансформації .....	103
Тарасенко Х. П. Цифровий маркетинг у воєнний час: трансформація поведінки споживачів в Україні .....	106

#### **СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Бондаренко П. В. Вплив асиметричних ризиків на структурні зміни страхового ринку України .....	108
Брагіна О. С. Цифрові технології управління ризиками логістичних бізнес-процесів .....	110
Бурденюк С. В. Фінансова безпека підприємства як елемент стратегічного управління ризиками в умовах глобальної нестабільності .....	112
Ветров Д. В. Управління грошовими потоками підприємства як інструмент підвищення ефективності менеджменту .....	114

Грінко В. П. Цифровізація фінансових послуг та її вплив на поведінку споживачів .....	116
Домбровська Н. Р. Адаптивні моделі управління персоналом в умовах цифрової трансформації менеджменту .....	118
Касьяненко М. А. Управління ризиками операційної діяльності підприємств в умовах глобальної невизначеності .....	120
Матвійчук Н. М. Проблеми справляння та напрями вдосконалення акцизного податку в умовах макроекономічної нестабільності .....	122
Печар Р. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства .....	124
Мегединик О. В. Роль керівника в психологічній підтримці персоналу під час кризи .....	126
Симоненко Ю. В. Управління кредиторською заборгованістю підприємства .....	129
Ситник О. О., Мороз К. С. Моніторинг кредитоспроможності підприємства .....	131
Терещук С. А. Антикризове управління підприємствами телекомунікаційної галузі в умовах нестабільного середовища .....	133
Терновецька М. В. Роль маркетингового планування у розвитку підприємства .....	135
Чернов О. Ф. Кібергігієна як фундаментальний елемент корпоративної культури сучасного підприємства .....	137
<b>СЕКЦІЯ 6. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕПОХУ ЗМІН</b>	
Гурін М. І. Роль залученості працівників у реалізації маркетингових стратегій підприємства .....	139
Почапська Н. П., Козловська С. Г. Управління людським капіталом як стратегічний ресурс розвитку підприємства .....	141
Мельничук І. Є. Сучасні технології управління людськими ресурсами в органах публічного управління .....	143
Нікітіна Д. О. Стратегічний HR-менеджмент як інструмент забезпечення стійкості організації в умовах невизначеності .....	145
Смирнова І. І. Нова парадигма стійкості: від традиційних методів HR-менеджменту до людиноцентричності .....	147

## СЕКЦІЯ 1. РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

*Агаркова С. З.,*

*студентка 4 курсу ННІ Міжнародних відносин  
за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини»*

*Науковий керівник: Пархоменко Н. О.,*

*д-р екон. наук, професор,*

*професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки*

*бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця*

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ VUCA-СЕРЕДОВИЩА

Абревіатура VUCA розшифровується як: «volatility» – мінливість, «uncertainty» – невизначеність, «complexity» – складність та «ambiguity» – неоднозначність. VUCA розглядається як властивості або характеристики сучасного економічного, соціального та бізнес-середовища [1, 2]. Відповідно, функціонування компаній в середовищі, що характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю суттєво впливає на процеси стратегічного управління. Це обумовлено в першу чергу необхідністю формування такого внутрішнього середовища компанії, яке буде здатно швидко реагувати на можливості та ризики, а також швидко втілювати зміни. Тобто не просто виживати в складних умовах VUCA-середовища, а ще і розвиватись в них. Як слушно зазначають автори Рудницька О. та Комаровський А., «стратегічне управління підприємством являє собою процес розробки стратегій діяльності компанії, що здійснюється на основі попереднього аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей та визначення місії діяльності компанії» [3]. Приведена цитата в повному обсязі розкриває сутність стратегічного управління та підкреслює, окрім іншого, що його реалізація потребує аналізу зовнішніх умов, у тому числі бізнес-середовища.

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою динамічністю та нестабільністю, що зумовлено глобалізаційними процесами, прискореним розвитком технологій, цифровою трансформацією економіки, геополітичними ризиками та посиленням конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління, які ґрунтуються на довгостроковому плануванні та відносній прогнозованості зовнішнього середовища, втрачають ефективність. Компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю оперативного перегляду стратегічних орієнтирів, адаптації бізнес-моделей та швидкого реагування на ринкові зміни. Мінливість і невизначеність середовища ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, оскільки обсяг інформації постійно зростає, а швидкість її оновлення значно перевищує можливості традиційних механізмів обробки даних. Крім того, складність сучасних бізнес-процесів і

глобальних ланцюгів постачання потребує високого рівня координації між підрозділами та партнерами, що неможливо забезпечити без сучасних технологічних рішень.

За таких умов зростає роль оперативної аналітики, прогнозування сценаріїв розвитку подій, моніторингу ключових показників діяльності в режимі реального часу та автоматизації управлінських процесів. Ефективність стратегічного управління дедалі більше залежить від здатності компанії швидко збирати, обробляти та інтерпретувати великі масиви даних, а також трансформувати отриману інформацію у конкретні управлінські рішення. Паралельно відбувається трансформація організаційних структур у напрямку більшої гнучкості, децентралізації та проєктного управління, що також потребує цифрової підтримки. Оскільки зовнішні умови сучасності характеризуються змістом, покладеним в основу абревіатури VUCA, можна зробити висновок, що розробка стратегії діяльності компанії в умовах мінливості, невизначеності, складності та неоднозначності має такі особливості [4,5]: стратегії повинні бути адаптивними, з можливістю швидкого коригування відповідно до змін зовнішнього середовища; замість одного довгострокового плану необхідно розробляти декілька альтернативних варіантів розвитку компанії; доцільним є застосування PEST- і SWOT-аналізу в стратегічному плануванні; швидкість прийняття управлінських рішень має підтримуватись інвестиціями в цифрові технології, автоматизацію, аналітику великих даних; зростає роль стратегічного мислення, особливо як властивості представників топ-менеджменту.

Таким чином, у сучасних умовах забезпечення стратегічної гнучкості, адаптивності та швидкості реалізації змін стає неможливим без інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління компанією.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bennett N., Lemoine G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57 (3). p. 311-317. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
2. Mack O., Khare A., Kramer A., Burgartz T. *Managing in a VUCA World*. Springer. 2015. 259 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>.
3. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>.
4. Parkhomenko N. Strategies of organizational development of entrepreneurial activity in global environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 3(33). p. 137-148. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-11>.
5. Хахалев Д., Власенко Т., Немашкало К. Інтеграція цифрових технологій у стратегічне управління підприємством в умовах невизначеності. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. №8(18). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-1210-1220](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-1210-1220).

**Бабенко А. М.,**

*аспірант,*

*Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг*

*Науковий керівник: Сагайдак М. П.,*

*д-р екон. наук, професор*

*завідувач кафедри менеджменту,*

*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ*

## **ПРОБЛЕМИ ТА ФАКТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ У БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасні процеси європейської інтеграції формують нові вимоги до функціонування бізнес-структур, зумовлюючи необхідність підвищення їхньої адаптивності, інноваційності та стратегічної узгодженості управлінських рішень. У цих умовах значну роль відіграє управління портфелями проєктів, яке дозволяє забезпечити координацію різноманітних ініціатив розвитку підприємства, оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей організації.

Разом з тим, практика діяльності сучасних бізнес-структур свідчить про наявність низки проблем, що знижують результативність управління портфелями проєктів. До таких проблем належать: недостатня інтеграція стратегічного і проєктного управління, обмеженість ресурсів, недостатній рівень координації між проєктами, а також складність прийняття управлінських рішень в умовах динамічного зовнішнього середовища. У контексті європейської інтеграції ці проблеми посилюються через необхідність адаптації бізнесу до нових регуляторних вимог, стандартів управління та конкурентного середовища [1, с.215].

Управління портфелями проєктів розглядається як комплекс управлінських процесів, спрямованих на формування, пріоритизацію, координацію та контроль реалізації сукупності проєктів з метою досягнення стратегічних цілей організації [3, с. 101]. На відміну від управління окремими проєктами, портфельний підхід передбачає оцінювання взаємозв'язків між проєктами, узгодження їх із корпоративною стратегією та оптимізацію використання ресурсів.

Аналіз сучасних практик управління портфелями проєктів дозволив виокремити ряд ключових проблем, що знижують результативність цього процесу в бізнес-структурах. Насамперед це недостатній рівень стратегічної узгодженості між проєктами та довгостроковими цілями організації. Часто проєкти ініціюються без належної оцінки їхнього стратегічного значення, що призводить до розпорошення ресурсів та зниження ефективності діяльності.

Ще однією важливою проблемою є обмеженість ресурсів, що потребує оптимізації їхнього розподілу між різними проєктами портфеля. В умовах високої конкуренції за фінансові, кадрові та технологічні ресурси керівництво

підприємств змушене приймати складні управлінські рішення щодо пріоритетності проєктів.

Суттєвим чинником є також недостатній рівень координації між проєктами, що реалізуються в межах одного портфеля. Відсутність ефективних механізмів взаємодії між командами проєктів може призводити до дублювання функцій, неузгодженості дій та нераціонального використання ресурсів.

Важливу роль відіграють також зовнішні фактори, зокрема зміни у законодавчому середовищі, коливання ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації та посилення міжнародної конкуренції. У процесі європейської інтеграції бізнес-структури змушені адаптуватися до нових стандартів управління, що вимагає підвищення рівня організаційної зрілості систем управління проєктами та портфелями проєктів [2, с.56].

Серед внутрішніх факторів, що впливають на результативність портфельного управління, можна виокремити рівень управлінських компетенцій менеджерів, якість інформаційно-аналітичного забезпечення, ефективність системи прийняття управлінських рішень та організаційну культуру підприємства.

Таким чином, результативність управління портфелями проєктів визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, які охоплюють стратегічні, організаційні, ресурсні та інституційні аспекти діяльності бізнес-структур.

Управління портфелями проєктів виступає важливим інструментом забезпечення стратегічного розвитку бізнес-структур в умовах європейської інтеграції. Використання портфельного підходу сприяє узгодженню проєктних ініціатив із довгостроковими цілями організації, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності управлінських рішень. Результативність управління портфелями проєктів значною мірою залежить від рівня стратегічної узгодженості проєктів, ефективності розподілу ресурсів, налагодженості координації між окремими проєктами та здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах європейської інтеграції особливого значення набуває адаптація управлінських практик до нових економічних, інституційних та регуляторних вимог.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken: Wiley, 2017. 880 p.
2. Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. New York: McGraw-Hill, 2014. 565 p.
3. The Standard for Portfolio Management. PMI, 2017. 144 p.

*Білоусова А. Л.,  
здобувачка I курсу магістерського рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Науковий керівник: Хромушина Л. А.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту  
імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ**

Цифрова трансформація посідає центральне місце в сучасному менеджменті, виконуючи низку важливих функцій; вона є потужним рушієм зростання, стимулюючи розвиток цифрових бізнес-моделей як у межах основної діяльності компаній, так і в суміжних напрямках. Вона сприяє адаптивності підприємств до динамічних змін ринкового середовища, забезпечуючи гнучке, прозоре та ефективне управління. У цьому контексті відбувається формування концепції Менеджменту 4.0, яка поєднує новітні цифрові технології, автоматизацію бізнес-процесів і сучасні управлінські підходи.

Цифрова трансформація – це системне перетворення діяльності підприємства або установи, що супроводжується впровадженням цифрових технологій, зміною бізнес-моделі, організаційної структури та культури. У центрі трансформації перебувають не лише технологічні інновації, а й стратегічне переосмислення способів створення вартості, взаємодії з клієнтами, використання ресурсів та забезпечення гнучкості управління. Основною метою цифрової трансформації є формування адаптивного, інноваційного й ефективного підприємства, здатного до швидкого реагування на виклики зовнішнього середовища [1, с. 63].

Цифрова трансформація менеджменту та реалізація принципів Менеджменту 4.0 є фундаментальними складовими сучасної моделі ведення бізнесу. Вони дозволяють підприємствам підвищити адаптивність, ефективність і здатність до інноваційного розвитку.

Серед основних компонентів цифрової трансформації можна виокремити:

- цифрову стратегію, яка формує візію змін;
- організаційну культуру, орієнтовану на інновації;
- управління даними та аналітику, що стають основою прийняття рішень;
- клієнтоорієнтованість і трансформацію бізнес-процесів.

Технології, які найчастіше використовуються в цьому процесі, – це штучний інтелект, машинне навчання, хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), блокчейн та роботизована автоматизація процесів (RPA) [2, с. 372].

Перевагами цифрової трансформації управлінських процесів є:

1. Зростання продуктивності завдяки автоматизації рутинних завдань і зменшенню впливу людського фактора.

2. Гнучкість та адаптивність управлінських рішень на основі використання технологій Big Data та штучного інтелекту.

3. Прозорість управління, що досягається завдяки впровадженню ERP-, CRM- та інших інформаційних систем, які забезпечують доступ до актуальних даних у режимі реального часу.

4. Скорочення витрат шляхом автоматизації управлінських та операційних процесів.

5. Підвищення інноваційного потенціалу підприємства через застосування сучасних технологій, зокрема блокчейну, Інтернету речей (IoT) та машинного навчання [3, с. 74].

Важливо також відрізнити цифрову трансформацію від діджиталізації. Якщо остання зводиться до впровадження окремих цифрових інструментів, то цифрова трансформація змінює саму логіку функціонування організації, її стратегію та операційні моделі [4, с. 115].

Цифрова трансформація вимагає від бізнесу гнучкості в управлінні, інноваційності в розробці стратегій, а також здатності до швидкого навчання на основі зворотного зв'язку з ринком; є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи їх адаптивність до динамічних умов ринку та формуючи основу розвитку концепції Менеджменту 4.0 в умовах глобалізації.

### Список використаних джерел

1. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 28. С. 60–66. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.28.2024.302773>

2. Яковенко Ю. О., Білик М. П., Олійник Ю. С. Стратегічні орієнтири цифрової трансформації бізнесу в умовах інноваційного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 370–375. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-63>.

3. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2024. № 30. С. 71–76. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040>.

4. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. К. : НАУ, 2022. 200 с.

*Булгаков Г.А.,  
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Миколаївський національний аграрний університет,  
Науковий керівник: **Стамат В.М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет,  
м. Миколаїв*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСТАЙЛІНГ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РЕБРЕНДИНГ: ВІДМІННОСТІ ТА СХОЖІСТЬ**

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі бренд виступає одним із найважливіших нематеріальних активів компанії, який потребує системного управління та оцінки [1]. Проте жоден бренд не може існувати в статичному стані: мінливість ринкових тенденцій, зміна споживчих уподобань, технологічний прогрес та дії конкурентів вимагають постійної адаптації. У цьому контексті перед топ-менеджментом та маркетологами часто постає питання вибору оптимального шляху оновлення бренду. Двома ключовими інструментами такої трансформації є стратегічний рестайлінг та стратегічний ребрендинг. Попри те, що ці поняття часто плутають, вони мають принципові відмінності у глибині втручання, цілях, ризиках та обсягах інвестованих ресурсів.

У науковому та практичному дискурсі стратегічний ребрендинг розглядається як глибока, комплексна трансформація сутнісного ядра бренду [2]. Це процес перегляду не лише зовнішньої оболонки, а й фундаментальних основ компанії або продукту: місії, візії, корпоративних цінностей, філософії, позиціонування на ринку та, як наслідок, цільової аудиторії. Ребрендинг є стратегічним кроком, до якого компанії вдаються у випадках кардинальних змін: злиття чи поглинання компаній, виходу на принципово нові міжнародні ринки, суттєвої зміни профілю діяльності, або ж для подолання глибокої репутаційної кризи.

Натомість стратегічний рестайлінг (або фейсліфтинг) – це процес візуального оновлення бренду, його осучаснення без зміни внутрішньої сутності та ідеології [3]. Рестайлінг передбачає модернізацію логотипу, фірмових кольорів, типографіки, дизайну пакування або інтерфейсу цифрових продуктів. При цьому місія, позиціонування та характер комунікації зі споживачем залишаються незмінними. Стратегічний вимір рестайлінгу полягає у тому, що він здійснюється не просто заради візуального оновлення, а для підтримки актуальності бренду в очах споживачів, відповідності сучасним трендам дизайну та утримання існуючої частки ринку.

Аналізуючи ці два процеси, варто виділити їх спільні риси. Обидва інструменти спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії, зростання марочного капіталу бренду, стимулювання збуту та продовження життєвого циклу продукту на ринку [1]. Як рестайлінг, так і ребрендинг ніколи

не реалізуються інтуїтивно. Їм обов'язково передують глибокий маркетинговий аудит, аналіз цільової аудиторії, вивчення конкурентного середовища та оцінка поточного сприйняття бренду [4]. Крім того, обидва процеси створюють потужний інфопривід для нагадування про компанію, залучення уваги ЗМІ та відновлення інтересу з боку аудиторії [5].

Попри наявні схожості, ключове значення для формування маркетингової товарної політики має розуміння їхніх відмінностей [4]. Головна різниця полягає у глибині трансформації. Рестайлінг – це еволюція, м'яке осучаснення, яке дозволяє зберегти впізнаваність і наступність дизайну [3]. Ребрендинг – це революція, яка часто свідомо руйнує старі асоціації для побудови нових [2]. Відмінності також лежать у площині управління ризиками. Стратегічний ребрендинг завжди супроводжується високим ризиком втрати лояльної клієнтської бази. Якщо споживачі не сприймуть нові цінності, компанія може зазнати значних фінансових втрат. Рестайлінг є набагато безпечнішим процесом, оскільки зміни є поступовими і зрозумілими для існуючих клієнтів. Крім того, ребрендинг вимагає масштабних інвестицій у розробку нової платформи бренду та рекламну кампанію, тоді як рестайлінг є менш затратним.

Вибір між рестайлінгом та ребрендингом залежить від стратегічного діагнозу компанії. Якщо проблема полягає лише у тому, що бренд виглядає застарілим на фоні сучасних конкурентів, але сам продукт і сервіс задовольняють аудиторію – достатньо рестайлінгу. Якщо ж компанія втрачає ринкові позиції через те, що продукт більше не відповідає запитам споживачів, або ж бізнес-модель зазнала докорінних змін – необхідний повноцінний ребрендинг.

Таким чином, стратегічний рестайлінг та стратегічний ребрендинг є не взаємозамінними, а функціонально різними інструментами управління брендом. Чітке розуміння меж між косметичним оновленням та глибоким втручанням у структуру бренду дозволяє компаніям уникати невиправданих витрат і мінімізувати маркетингові ризики.

### **Список використаних джерел:**

1. Келлер К. Л. Стратегічний бренд-менеджмент: створення, оцінка та управління марочним капіталом. Київ : Видавництво, 2020. 716 с.
2. Зозульов О. В. Брендинг: навчальний посібник. Київ : Знання, 2019. 415 с.
3. Wheeler A. Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team. John Wiley & Sons, 2017. 346 p.
4. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2021. 315 с.
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).

*Burkovska A.I.,  
Ph.D. in Economics,  
Associate Professor of the Department of  
Management, Business and Administration,  
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv*

## **MATHEMATICAL MODELING OF THE PROBABILITY OF PRODUCT PURCHASE BASED ON NARRATIVE SEMANTICS THEORY**

In modern marketing, a consumer's purchase decision is rarely random. It is shaped by a complex set of factors, among which the strength of the brand narrative, the level of trust, and the perceived value of the product occupy a central place. To formally describe this process, several key variables can be introduced and their interrelationship considered within an integrated model [1]. First, let  $N$  denote the intensity or effectiveness of the marketing narrative. This refers not only to the frequency of advertising messages, but also to their emotional impact, relevance to the target audience, ability to evoke associations, and capacity to remain memorable. The second factor is  $T$  - the level of trust in the brand or source of information. This indicator ranges from 0 to 1, where 0 represents complete distrust and 1 represents maximum confidence in the company's honesty and reliability. The third variable is  $E$ , the perceived value of the product. It is also measured on a scale from 0 to 1 and reflects the extent to which the product or service meets customer expectations, solves a problem, or satisfies a need. The final outcome of the interaction among these three parameters is  $P$  - the probability of purchase. This value also lies between 0 and 1. It is logical to assume that  $P$  increases as the intensity of the narrative, the level of trust, and the perceived value grow.

However, this relationship is not linear: each additional marketing effort or argument has a diminishing effect when the consumer is already close to making a purchase decision. For this reason, it is appropriate to describe the relationship using a sigmoidal (logistic) function. Such a function reflects a gradual transition from low probability to high probability, forming an S-shaped curve. At the initial stage, when  $N$ ,  $T$ , and  $E$  are low, the probability of purchase remains close to zero, as the consumer does not feel sufficient motivation to act. In the intermediate range, even a small increase in narrative intensity or trust can significantly enhance purchase readiness - this is the point of greatest system sensitivity. Finally, at high values of all parameters, the curve gradually saturates, and  $P$  approaches one but never fully reaches it [2]. In formalized form, this relationship can be expressed as a logistic function of a linear combination of  $N$ ,  $T$ , and  $E$  with specific weighting coefficients. These coefficients reflect the relative influence of each factor: in some markets trust may be decisive, while in others emotional richness of the narrative or perceived economic advantage may play a greater role. An additional threshold parameter accounts for a baseline propensity to purchase even under minimal marketing influence. Thus, the proposed model integrates psychological aspects of perception with mathematical formalization. It demonstrates that marketing is not only a matter of creativity but also a system of interrelated variables that can be analyzed,

measured, and predicted [1]. Within this framework, it becomes clear that an effective strategy must simultaneously strengthen the narrative, reinforce trust, and enhance perceived value, since only their synergy leads to a high probability of purchase.

Within the formalization of such dependence, it is appropriate to conceptualize the narrative as a multidimensional semantic vector whose components reflect the intensity of key meaning-related attributes: emotional saturation, identification relevance, the level of conflict and its resolution, and value congruence with the audience [2]. Let this vector be denoted as  $S = (s_1, s_2, \dots, s_n)$ , where each component represents a quantitative assessment of the corresponding semantic characteristic. The probability of purchasing a product,  $P$ , can then be described as a function of this semantic space as well as individual consumer parameters  $C$ , which reflect socio-demographic and psychographic characteristics.

From a mathematical perspective, the logistic function is a natural choice, as it allows the result to be interpreted as a probability between zero and one. In its simplest form, the model can be expressed as  $P = 1 / (1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 s_1 + \beta_2 s_2 + \dots + \beta_n s_n)})$ . The coefficients  $\beta_i$  represent the weight of the corresponding semantic parameters in shaping the purchase decision. They can be estimated empirically using survey data, behavioral analytics, or experimental marketing research. A fundamental feature of this model is that it accounts not only for the intensity of individual characteristics but also for their interaction. Within narrative semantics theory, meaning emerges not in isolation but through structural relationships among elements of the story [2]. Therefore, the model can be extended by introducing interaction terms  $\beta_{ij} s_i s_j$ , which reflect the synergy between, for example, emotional tension and the level of identification with a protagonist. This approach makes it possible to move from a linear description to a nonlinear dynamic model of the influence of meaning structures.

**Funding:** The thesis contains the results of the research obtained during the implementation of the project “Research into the impact of sustainable development narratives on the promotion of agricultural products on the Ukrainian market based on the application of a semantic approach to food marketing in the context of ensuring food security” No. 2025.05/0019 of the competition “Competition for grants from the President of Ukraine to support scientific research and development of young scientists - Doctors of Philosophy/Candidates of Sciences (up to 35 years old)” under the grant support of the National Research Foundation of Ukraine.

**Acknowledgments:** The author is grateful to the National Research Foundation of Ukraine for the financial support of this research.

### **References:**

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics*. 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. <https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12>.
2. Maksan, M. T., Gerini, F., Šprem, N. Investigating Consumer Attitudes About Game Meat: A Market Segmentation Approach. *Sustainability*. 2025. 17(7), 3147. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073147>.

**Вдовцова А. М.,**  
здобувачка вищої освіти спеціальності  
281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: **Стамат В. М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

## **ЕТИКА СТИМУЛЮВАННЯ ПОПИТУ: РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧЕМ**

Маркетингові інструменти є важливим засобом впливу на формування попиту та налагодження взаємодії між підприємствами і споживачами. Водночас зростає значущість етичної складової цієї діяльності, адже саме від дій компанії залежить рівень довіри клієнтів, їхня зацікавленість брендом та загальне ставлення до нього. Дотримання моральних норм у маркетингу впливає не лише на результативність просування товарів і послуг, а й визначає рівень соціальної відповідальності бізнесу, що є необхідною умовою його довгострокового розвитку.

Серед ключових маркетингових інструментів доцільно виокремити рекламу, акційні пропозиції, цінові стимули, програми лояльності, цифрові канали комунікації та персоналізовані пропозиції. Їх застосування дозволяє ефективно інформувати споживача про продукт і стимулювати прийняття рішення щодо його придбання. Водночас неетичне або некоректне використання цих засобів, зокрема через маніпулятивні техніки чи приховані умови, може негативно вплинути на імідж компанії та підірвати її репутацію [1]. Проблема етики маркетингу, зокрема етичні аспекти маркетингової комунікаційної політики, є дуже важливими як в розвитку в цілому системи маркетингу в Україні, так й в окремих компаніях, підприємствах, установах [2].

Основою етичного маркетингу є принципи відкритості, достовірності та відповідального ставлення до клієнта. Надання повної й правдивої інформації про характеристики товару, його ціну та умови придбання сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду і запобігає виникненню конфліктів. Важливим є також уникнення перебільшень, викривлення фактів і прихованих способів впливу, які здатні вводити споживача в оману [3].

Важливим аспектом є забезпечення рівного ставлення до всіх категорій споживачів і недопущення використання вразливих груп у маркетингових цілях. Особливої уваги потребує захист персональних даних, що передбачає дотримання законодавчих норм, гарантування безпеки інформації та обмеження її використання без згоди користувачів. Крім того, слід уникати психологічного тиску, створення штучного дефіциту та прихованої реклами, які можуть спотворювати сприйняття пропозиції.

У контексті глобалізації етичні аспекти маркетингової діяльності набувають міжнародного значення та стають складовою стратегічного управління компаніями. Вихід на зовнішні ринки потребує врахування культурних, соціальних і правових особливостей різних країн, що вимагає адаптації маркетингових підходів до локальних умов. Такий підхід сприяє ефективній взаємодії з іноземними споживачами та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні тенденції розвитку бізнесу також характеризуються зростанням ролі прозорості діяльності, впровадженням принципів екологічного маркетингу (green marketing) і активної соціальної позиції брендів. Використання цих підходів позитивно впливає на формування іміджу компанії та зміцнює її ринкові позиції [4].

Отже, дотримання етичних засад у процесі застосування маркетингових інструментів є важливим чинником ефективного функціонування підприємства. Орієнтація на потреби споживача, відповідальне використання інформації та прозора комунікація сприяють формуванню довготривалих відносин із клієнтами. У сучасній цифровій економіці етичність маркетингу виступає не лише моральною вимогою, а й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Куваєва Т., Пілова К., Магеррамова І. Етика маркетингу та соціальна відповідальність як основа побудови клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-13>.
2. Стамат В. М., Коропенко М. О. Розвиток соціальної відповідальності та етики в маркетингу. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : збірник матеріалів XXII міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 25-26 квітня 2024 р.). Одеса : ОНЕУ. 2024. С. 303-304. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19769>.
3. Кушнір Т. М. Етичні проблеми проведення маркетингових досліджень. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2(81). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.27>.
4. Стрій Л., Власова Г. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2025. №77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-11>.

*Гаврилюк Я. Ю.,  
здобувачка вищої освіти факультету економіки та управління  
Науковий керівник: Буняк Н. М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

В умовах невизначеності, загострення економічних проблем, енергетичної нестабільності, активізації міграційних процесів, розірвання логістичних ланцюгів, швидкої зміни вподобань споживачів успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від здатності його керівництва ефективно перетворювати наявні ресурси та можливості на цінність для клієнтів, трансформувати стратегію розвитку в повсякденні дії, впроваджувати новітні цифрові технології. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих інструментів організації та реалізації бізнес-процесів суб'єкта господарювання як важливої детермінанти утримання його конкурентної позиції на ринку та забезпечення виживання у довгостроковій перспективі.

Турбулентність середовища провадження діяльності обумовлює доцільність відмови від традиційних моделей управління, орієнтованих на стабільність та жорстку ієрархію, на користь адаптивних, які дозволяють швидко реагувати на зміни, що відбуваються. Загалом управління бізнес-процесами – це системна діяльність, що передбачає ідентифікацію, моделювання, виконання, моніторинг, оптимізацію та автоматизовану підтримку бізнес-процесів з метою забезпечення високого рівня їх ефективності та адаптації підприємства до нових реалій ведення бізнесу [1]. Його визначальними характеристиками є гнучкість, адаптивність та орієнтація на безперервне вдосконалення.

В основі управління бізнес-процесами підприємства лежать такі принципи, як: гнучкість, безперервність, відповідальність, керованість, цілеспрямованість, альтернативність, оптимальність та раціональність, аналітичність, оперативність, соціальність, визначеність, рівновага [2].

Процес управління бізнес-процесами підприємства охоплює кілька основних етапів: розробка, моделювання, виконання, моніторинг та оптимізація бізнес-процесів [3, с. 49] й орієнтований на мінімізацію витрат ресурсів, підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, скорочення витрат робочого часу, зменшення тривалості виробничого циклу.

Управління бізнес-процесами на сучасних підприємствах стикається з низкою проблем, що загострюються під впливом швидкозмінного зовнішнього середовища. Основними з яких є надмірна жорсткість та інертність традиційних моделей управління: детально прописані регламенти й

інструкції застарівають швидше, ніж їх встигають затвердити, що створює певний розрив між формальними процедурами та реальною операційною діяльністю.

Зараз існують певні обмеження і в технологічній сфері, зокрема цифрові інструменти часто впроваджуються на основі неоптимізованих або застарілих процесів, що, зі свого боку, призводить до виникнення системних помилок. Ситуація може також ускладнюватись й тим, що окремі підрозділи фокусують свої зусилля насамперед на досягненні власних показників результативності, ігноруючи цілісність наскрізного ланцюга створення цінності для клієнтів.

Окремим викликом є людський фактор, адже в умовах постійного стресу персонал демонструє високий рівень опору змінам, сприймаючи оптимізацію як загрозу стабільності. Поряд з цим дефіцит кваліфікованих кадрів через міграційні процеси призводить до погіршення якості виконання робіт у межах бізнес-процесу.

З огляду на вищезазначене, на нашу думку, основними напрямками підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства в умовах турбулентного середовища є: цифрова трансформація бізнес-процесів, зокрема застосування штучного інтелекту, автоматизація робочих процесів та рутинних операцій таких, як складання документів, ведення складського обліку та контроль за виконанням завдань; використання методології дизайн-мислення та різних новітніх інструментів і платформ для візуалізації, моделювання й оптимізації бізнес-процесів; спрощення бізнес-процесів; застосування адаптивних методів управління; залучення до процесу управління як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів підприємства; застосування колективного підходу до прийняття управлінських рішень щодо розробки нових бізнес-процесів та оптимізації наявних.

Отже, підвищення складності зовнішнього середовища та стрімкий розвиток цифрових технологій обґрунтовують доцільність використання нових підходів до управління бізнес-процесами підприємства, визначальними характеристиками яких є: гнучкість та адаптивність, інтегрованість з цифровими інструментами, орієнтація на довгостроковий розвиток.

### **Список використаних джерел:**

1. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>.

2. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №2. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.15](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.15).

3. Насікан Н. І., Лошенюк О. В., Сухомлин Л. В. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2022. № 7. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.7.46>.

*Горбатенко К.С.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: Стамат В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Споживач є центральною фігурою ринку та ключовим об'єктом уваги підприємств, адже саме його поведінка значною мірою визначає маркетинговий успіх компаній, що й зумовлює необхідність глибокого дослідження процесів прийняття рішень та чинників впливу на них. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та стрімкого розвитку технологій ця поведінка зазнає суттєвих змін: традиційні моделі раціонального вибору доповнюються підходами, які враховують психологічні, соціокультурні та технологічні аспекти, а сам споживач перетворюється з пасивного покупця на активного учасника ринку, що формує попит, впливає на репутацію брендів і взаємодіє з компаніями через цифрові платформи.

Актуальність дослідження сучасних моделей поведінки споживачів зумовлена зростанням ролі цифрового середовища, соціальних мереж та персоналізованого маркетингу, що істотно змінюють процес прийняття рішень. Новітні підходи, такі як поведінкова економіка, нейромаркетинг та омніканальні стратегії, дозволяють глибше зрозуміти мотивацію споживачів та передбачати їхню поведінку.

Однією з найпоширеніших моделей купівельної поведінки є модель «чорної скриньки» споживача, запропонована Ф. Котлером. Вона відображає взаємозв'язок між маркетинговими стимулами (товар, ціна, просування, розподіл) і реакцією споживача. Під впливом зовнішніх чинників, що проходять через «чорну скриньку» свідомості, формуються поведінкові реакції: вибір товару, бренду, часу та обсягу покупки. «Чорна скринька» включає дві складові: характеристики споживача, які визначають сприйняття стимулів, і процес прийняття рішення про покупку. Завдання маркетингу полягає в розумінні внутрішніх процесів споживача та визначенні чинників, що впливають на його купівельну поведінку [1].

Модель споживчої поведінки, запропонована Д. Хокінсом, Р. Бестом і К. Коні, є однією з найбільш комплексних у сучасному маркетингу. В її основі лежить процес прийняття рішень споживачем, а також система внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на цей процес. Вихідною точкою поведінки споживача в межах цієї моделі є його стиль життя, який формується під впливом особистісних характеристик і соціального середовища. Саме прагнення підтримувати або покращувати власний стиль життя спонукає як індивідів, так і організації до здійснення покупок. Модель враховує вплив зовнішніх чинників (культура, соціальний статус, сім'я, референтні групи, маркетингові дії) та внутрішніх чинників (сприйняття, пам'ять, мотивація,

емоції, особистість, установки), які разом формують потреби та бажання споживача. Ці потреби запускають процес прийняття рішення про покупку товару [2].

Теорія поведінки покупця, розроблена Дж. Говардом і Дж. Шетом (1969), є динамічною моделлю, що розглядає споживчу поведінку як процес прийняття рішень, який змінюється з досвідом. На думку авторів, більшість купівельних рішень мають повторюваний характер, особливо при виборі бренду, що зумовлює формування певних моделей (циклів) купівлі для різних товарів.

У процесі повторення покупок споживач поступово спрощує прийняття рішень: він накопичує досвід, скорочує обсяг пошуку інформації та стандартизує власну поведінку. Це знижує рівень невизначеності та потребу в активному аналізі альтернатив.

Говард і Шет виділяють три основні стадії прийняття рішення:

1. Розширене вирішення проблеми — характерне для нових або складних покупок, коли споживач активно шукає інформацію та оцінює альтернативи.

2. Обмежене вирішення проблеми — виникає за наявності певного досвіду, коли вибір здійснюється швидше і з меншими зусиллями.

3. Звична (рутинна) поведінка — споживач діє автоматично, майже без обдумування, орієнтуючись на попередній досвід [1,3].

Таким чином, чим більше споживач накопичує досвіду та спрощує процес вибору, тим меншою стає його схильність до активного пошуку інформації та дослідницької поведінки [1,3].

Отже, розглянуті моделі доповнюють одна одну: модель Котлера пояснює загальний механізм реакції споживача на стимули, модель Хокінса, Беста і Коні розкриває вплив способу життя та середовища, а теорія Говарда—Шета демонструє динаміку та еволюцію процесу прийняття рішень. Їх комплексне використання дозволяє глибше зрозуміти сучасні моделі поведінки споживачів.

### **Список використаних джерел:**

1. Маркетинг : навчальний посібник / за ред. А.О.Старостіної. Київ : НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

2. Ganlari D., Deka P. K., Dutta C. A study on consumer buying behavior of mobile phones // *Journal of Management in Practice*. Vol. 1, No. 1, 3 May 2016. Don Bosco Institute of Management, Joypur, Kharguli, Guwahati.

3. 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>.

*Грязнов Д. С.,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Науковий керівник: Чечель А. О.,  
доктор екон. наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет, м. Київ*

## **ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД В УКРАЇНІ**

В умовах трансформації публічного управління та місцевого самоврядування необхідним є дослідження публічних механізмів відновлення та цифровізації в умовах євроінтеграції для подальшої підтримки стійкості територіальних громад в Україні.

Сучасна громада в Україні змушена одночасно оперувати в режимі негайного реагування на надзвичайні ситуації та в режимі підготовки до комплексного відновлення на засадах сталості та інноваційності. Аналіз поточного стану управління на місцевому рівні вказує на те, що успішність громади тепер визначається її здатністю до швидкої ідентифікації власних активів, мобілізації людського капіталу та ефективного залучення зовнішніх ресурсів через цифровізовані платформи. Цей процес супроводжується глибокою трансформацією нормативно-правової бази, яка намагається встигнути за темпами реальних змін на місцях, пропонуючи нові порядки розроблення стратегій та програм відновлення [1].

Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року №731 затвердила порядки розроблення, реалізації та моніторингу стратегій розвитку регіонів та територіальних громад. Цей документ став відповіддю на потребу в уніфікації планувальних документів у період війни, коли традиційні стратегії виявилися неактуальними через руйнування інфраструктури або кардинальну зміну демографічного профілю територій. Паралельно з цим, постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 року №1159 впровадила Програму комплексного відновлення області чи громади. Вона визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення [2].

Фінансування стратегічних проєктів у громадах України базується на поєднанні внутрішніх ресурсів, державних субвенцій та міжнародної допомоги. Ключовою вимогою часу стала повна підзвітність та прозорість використання коштів, що реалізується через цифрові інструменти. Центральним елементом фінансової архітектури відновлення є цифрова екосистема Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management (DREAM). Вона забезпечує прозорість процесу «від ідеї до реалізації». Процес подання проєктів громадами через DREAM виглядає наступним чином: реєстрація; реєстр проєктних ідей (громада вносить опис проєкту, його мету та наявність технічної документації), фінансування (кошти Фонду ліквідації наслідків збройної агресії розподіляються саме на базі даних у DREAM).

Використання DREAM дозволяє громадам формувати інвестиційні портфоліо та проходити автоматизовану пріоритезацію за методологією Світового банку, що значно спрощує шлях від ідеї до отримання коштів [3].

Концепція «Build Back Better» (Відбудувати краще, ніж було) є наскрізною для всіх стратегічних документів України на період 2024-2030 рр. Вона передбачає, що відновлення не повинно бути копіюванням застарілих радянських стандартів, а має базуватися на принципах Європейського зеленого курсу. Ключовими елементами цієї концепції для громад є: декарбонізація та енергоефективність; стійкість інфраструктури; циркулярна економіка; інклюзивність [4].

Аналіз процесів стратегічного планування та антикризового управління дозволяє виділити наступні ключові пріоритети для територіальних громад:

1. Синхронізація планувальних документів. Громади мають якнайшвидше розробити або оновити Стратегію розвитку та Програму комплексного відновлення, забезпечивши їх взаємозв'язок.

2. Фокус на енергонезалежність. Впровадження розподіленої генерації (СЕС, біогаз) та створення мікромереж має стати частиною безпекової стратегії громади. Це дозволить підтримувати життєдіяльність при критичних пошкодженнях централізованих мереж.

3. Цифрова прозорість через DREAM. Використання екосистеми DREAM є обов'язковим не лише для звітування, а й для маркетингу громади перед міжнародними донорами.

4. Зелене відновлення як стандарт. Впровадження принципів Build Back Better у кожен проєкт забезпечить відповідність майбутнім вимогам Європейського Союзу та відкриє доступ до кліматичних фондів.

Пріоритетом залишається баланс між негайними потребами виживання та довгостроковими цілями сталого розвитку, де безпека, інклюзія та енергоефективність є фундаментом нової якості життя в Україні.

#### **Список використаних джерел:**

1. Стратегічне планування регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku.html>.

2. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них. Львівська районна державна адміністрація. URL: <https://lviv-rda.gov.ua/zatverdzheno-poriadok-rozroblennia-provedennia-hromadskoho-obhovorennia-pohodzhennia-program-kompleksnoho-vidnovlennia-oblasti-terytorii-terytorialnoi-hromady-ii-chastyny-ta-vnesennia-zmin-do-nykh/>.

3. Що таке DREAM і як з ним працювати: алгоритм для громад і областей. URL: <https://rubryka.com/article/shho-take-dream/>.

4. Рябчин О., Кулага Д. Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. Київ: KSE, 2023. 189 с.

*Гуменюк О. Г.,  
канд. екон. наук., доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнський національний університет, м. Чортків*

## **РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку фінансового сектору характеризується підвищеною нестабільністю економічного середовища, цифровізацією фінансових послуг та посиленням конкуренції між банківськими установами. У таких умовах ефективний банківський менеджмент набуває особливого значення, оскільки саме якість управлінських рішень визначає стійкість банку, рівень його прибутковості та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

В умовах поглиблення європейської інтеграції України особливого значення набуває підвищення ефективності функціонування банківської системи та удосконалення механізмів управління банківськими установами. Інтеграція у фінансовий простір Європейського Союзу передбачає гармонізацію національного законодавства з європейськими нормами, підвищення прозорості діяльності банків, посилення системи управління ризиками та впровадження сучасних стандартів корпоративного управління. У таких умовах стратегічний банківський менеджмент стає важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банківських установ.

Банківський менеджмент охоплює систему методів, інструментів і підходів до управління фінансовими ресурсами, ризиками, персоналом і клієнтськими відносинами банківської установи. Його основною метою є забезпечення стабільного функціонування банку, підвищення ефективності використання ресурсів та зростання ринкової вартості банківського бізнесу [1, с. 45].

В умовах глобалізації фінансових ринків значно зростає роль стратегічного управління банками. Стратегічний менеджмент передбачає формування довгострокових цілей розвитку банківської установи, визначення ключових напрямів діяльності та формування конкурентних переваг. При цьому особливу увагу приділяють диверсифікації банківських послуг, цифровим каналам обслуговування клієнтів та розвитку фінансових технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку банківського менеджменту є удосконалення системи управління ризиками. Банки функціонують у середовищі, що характеризується кредитними, процентними, валютними та операційними ризиками. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх вплив на

фінансову стабільність банку та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків [2, с. 112].

Важливим фактором підвищення ефективності банківського менеджменту є цифровізація банківських процесів. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє автоматизації операцій, підвищенню швидкості обслуговування клієнтів та зниженню операційних витрат банків. Крім того, розвиток дистанційного банкінгу, мобільних застосунків та електронних платіжних систем створює нові можливості для розширення клієнтської бази банківських установ [3, с. 78].

Не менш важливим напрямом розвитку банківського менеджменту є удосконалення системи управління персоналом. Ефективне управління людськими ресурсами передбачає формування професійної команди, розвиток компетенцій працівників та впровадження мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення результативності діяльності персоналу.

Важливою складовою управління персоналом у банківських установах є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Це передбачає організацію систематичного навчання, підвищення кваліфікації, участь у професійних тренінгах та семінарах, а також розвиток управлінських, аналітичних і комунікаційних навичок.

Європейський вектор розвитку фінансового сектору зумовлює необхідність адаптації банків до нових вимог регулювання, цифровізації фінансових послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів. Впровадження принципів і стандартів Європейського Союзу.

Таким чином, сучасний банківський менеджмент повинен базуватися на поєднанні стратегічного бачення розвитку банківської установи, ефективного управління ризиками, використання інноваційних технологій та розвитку людського капіталу. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банківського сектору та забезпеченню фінансової стабільності в умовах глобальних економічних трансформацій [4, с. 15].

Актуальність дослідження питань розвитку банківського менеджменту посилюється також необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських банків на європейському фінансовому ринку. Усе це зумовлює необхідність подальшого дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення банківського менеджменту в умовах європейської інтеграції України.

#### **Список використаних джерел:**

1. Васюренко О.В. Банківський менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 420 с.
2. Коваленко В.В., Сергєєва О.С. Управління банківськими ризиками. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 304 с.
3. Дзюблюк О.В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 380 с.
4. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>.

*Дроздюк М. І.,  
магістр менеджменту організації та адміністрування  
Науковий керівник: Левків Г. Я.,  
д-р екон. наук, професор  
професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## **ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростання рівня конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до управління маркетинговою діяльністю. Одним із ефективних інструментів підвищення результативності маркетингового менеджменту є використання принципів проєктного управління, що дозволяє систематизувати маркетингові процеси та забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства.

Маркетингова діяльність підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, зокрема дослідження ринку, формування маркетингової стратегії, розроблення нових продуктів, організацію збуту, реалізацію рекламних заходів та управління комунікаціями зі споживачами. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на потреби ринку.

Сучасна практика управління маркетингом свідчить про зростання ролі проєктно-орієнтованого підходу, який передбачає реалізацію маркетингових заходів у формі окремих проєктів і програм. Такий підхід дозволяє визначити чіткі цілі діяльності, встановити часові межі виконання завдань, оптимально розподілити ресурси та здійснювати ефективний контроль за результатами реалізації маркетингових заходів.

Маркетингова стратегія підприємства реалізується через систему маркетингових програм, що охоплюють ключові напрями діяльності організації. До основних складових таких програм належать маркетингові дослідження, розроблення та вдосконалення продукції, формування цінової політики, управління каналами розподілу, організація рекламної діяльності та стимулювання збуту. Комплексне використання цих інструментів забезпечує формування ефективної системи маркетингового управління та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливим аспектом маркетингового менеджменту є врахування етапів життєвого циклу підприємства та його продукції. На різних стадіях розвитку організації змінюються пріоритети маркетингової діяльності, що потребує використання різних управлінських інструментів. Зокрема, на етапі становлення підприємства основна увага приділяється формуванню ринкової позиції та просуванню продукції, тоді як на етапі зрілості актуальними стають

питання розширення асортименту, підвищення якості продукції та освоєння нових сегментів ринку.

У межах проєктного підходу маркетингові програми можуть бути комплексними або цільовими. Комплексні програми охоплюють усі напрями діяльності підприємства, тоді як цільові спрямовані на вирішення конкретних стратегічних завдань, наприклад розроблення нового продукту або вихід на нові ринки. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління маркетинговими процесами та забезпечує узгодженість діяльності різних структурних підрозділів підприємства.

На реалізацію маркетингових програм впливають різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, серед яких особливе значення мають ринкова нестабільність, зміни споживчих уподобань, економічні ризики та організаційні проблеми управління підприємством. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є забезпечення гнучкості управлінських рішень та здатності підприємства швидко адаптувати маркетингову політику до змін ринкового середовища.

Важливим елементом управління маркетинговими програмами є формування системи документального забезпечення, що включає плани маркетингових заходів, графіки реалізації проєктів, бюджети маркетингових програм та систему показників оцінювання результативності. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити контроль за виконанням поставлених завдань та підвищити ефективність використання ресурсів підприємства.

Отже, застосування проєктно-орієнтованого підходу у системі маркетингового менеджменту сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує узгодженість діяльності різних структурних підрозділів та створює умови для довгострокового розвитку організації. Реалізація маркетингових програм на основі принципів проєктного управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

### **Список використаних джерел:**

1. Ковшова І., Гридчук І. Сценарії розвитку маркетингового менеджменту підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.040606>.
2. Почтовюк А., Білик М., Шишлова Ю. Маркетинговий менеджмент підприємств ІТ-галузі в контексті ведення міжнародного бізнесу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-13>.
3. Шведюк Ю. Study of the role of marketing strategies in the startup project management system. *Herald of Economics*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.009>.

*Іванова В.І.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: Стамат В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **АКТУАЛЬНІ НАПРЯМИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ**

Становлення економіки знань та посилення конкуренції на глобальних ринках зумовлюють зростання ролі бренду як інструменту створення довгострокової конкурентної переваги. Бренд сьогодні виступає не лише засобом ідентифікації товару чи послуги, а комплексною системою цінностей, емоцій та асоціацій, що формують довіру споживача [1]. Цифровізація бізнес-процесів істотно трансформує підходи до управління брендом. Активний розвиток соціальних мереж, штучного інтелекту, великих масивів даних та цифрових платформ формує нові моделі комунікації між брендом і споживачем. У наукових дослідженнях особлива увага приділяється аналізу онлайн-репутації, персоналізації контенту, управлінню клієнтським досвідом та використанню аналітики даних для прогнозування ефективності бренд-стратегій [2].

Значний науковий інтерес викликає проблема оцінювання бренд-капіталу як інтегрального показника цінності бренду. Сучасні концепції поєднують фінансові, поведінкові та психологічні підходи до вимірювання brand equity [3]. Досліджуються механізми формування довіри, емоційної прив'язаності та лояльності споживачів, а також їх вплив на ринкову вартість компанії.

Поглиблення досліджень споживчої поведінки дозволяє розкрити когнітивні та емоційні механізми прийняття рішень щодо вибору бренду. У фокусі наукових праць перебувають питання формування бренд-ідентичності, впливу соціальних мереж на сприйняття бренду, ролі ціннісних орієнтацій та соціальної відповідальності у процесі формування бренд-переваг [2].

Зростання уваги до принципів сталого розвитку актуалізує питання соціально відповідального брендингу. Екологічні ініціативи, етичні стандарти ведення бізнесу та впровадження ESG-підходів стають важливими складовими формування позитивного іміджу бренду. Наукові дослідження підтверджують, що соціально відповідальні бренди характеризуються вищим рівнем довіри та довгострокової лояльності споживачів [3,4,5].

Розвиток нейромаркетингу відкриває нові можливості для глибшого розуміння реакцій споживачів на бренд-комунікації. Використання методів нейропсихології, аналізу поведінкових реакцій та сенсорного маркетингу дозволяє виявити підсвідомі механізми сприйняття бренду та підвищити ефективність маркетингових рішень [6,7].

Глобалізаційні процеси зумовлюють необхідність адаптації бренд-стратегій до культурних особливостей різних ринків. Досліджуються питання стандартизації та локалізації брендів, міжкультурної комунікації та формування глобальної ідентичності в умовах культурної різноманітності [1]. Інноваційний характер сучасної економіки стимулює розвиток нових форматів брендингу, зокрема цифрових, персональних та віртуальних брендів. У науковому дискурсі активно обговорюються особливості розвитку брендів у сфері ІТ, креативних індустрій та віртуального середовища.

Таким чином, сучасні напрями наукових досліджень у бренд-менеджменті характеризуються міждисциплінарністю, орієнтацією на цифрову трансформацію та посиленням уваги до поведінкових і соціальних аспектів управління брендом.

### Список використаних джерел:

1. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57(1). P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
2. 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).
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
4. Christodoulides G., de Chernatony L. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: A literature review. *International Journal of Market Research*. 2010. Vol. 52(1). P. 43–66. DOI: <https://doi.org/10.2501/S147078530920137X>.
5. Balmer J. M. T. Corporate brand management imperatives // *California Management Review*. 2001. Vol. 43(3). P. 11–28. URL: <https://www.jstor.org/stable/41166091>.
6. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley, 2021. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668513>.
7. Stamat V., Kotenchuk A. Neuromarketing: trends and development prospects. *Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues* : Conference Proceedings (February 07-08, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Lathvia : Baltija Publishing, 2025. P. 182-184. DOI:<http://org./10.30525/978-9934-26-529-7-50>.

*Інполітова І. Я.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний  
інститут», м. Харків*

## **УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ ЯК ЧИННИК ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах трансформації економічних систем, стрімкого розвитку цифрових технологій та посилення глобальної конкуренції, індивідуальні та колективні знання перетворилися на стратегічний ресурс розвитку організацій. Ефективне управління знаннями сприяє накопиченню, поширенню та використанню інтелектуального потенціалу працівників, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, інноваційної активності та адаптивності організацій. Водночас організаційний розвиток передбачає системне вдосконалення структури, процесів і управлінських практик, спрямованих на підвищення ефективності функціонування організації в умовах невизначеності [1]. У цьому контексті особливої актуальності набуває інтеграція управління знаннями та організаційного розвитку, що створює передумови для формування моделі компетентної організації, здатної ефективно використовувати наявні ресурси та розвивати ключові компетенції.

Концепція компетентної організації ґрунтується на здатності підприємства системно формувати, розвивати та використовувати знання, навички і досвід працівників для досягнення стратегічних цілей. У сучасному управлінні дедалі більшого значення набуває поєднання інструментів управління знаннями з механізмами організаційного розвитку, оскільки саме їх синергія забезпечує формування гнучких, інноваційно орієнтованих та організацій, що навчаються. Такий підхід дозволяє не лише накопичувати знання, а й інтегрувати їх у процеси прийняття управлінських рішень, організаційного навчання та стратегічного розвитку.

Метою тез є визначення ролі синергії управління знаннями та організаційного розвитку у формуванні моделі компетентної організації та визначення ключових напрямів її побудови.

Управління знаннями розглядається як комплексна система управлінських процесів, спрямованих на створення, накопичення, структурування, поширення та практичне застосування знань в організації. У межах сучасних управлінських концепцій знання виступають не лише інформаційним ресурсом, але й основою формування інтелектуального капіталу організації [2,3]. Реалізація ефективної системи управління знаннями передбачає використання організаційних, технологічних та соціальних інструментів, які забезпечують трансформацію індивідуальних знань працівників у колективний ресурс організації.

Важливим елементом управління знаннями є створення механізмів обміну досвідом між працівниками, розвиток корпоративних баз знань, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та стимулювання організаційного навчання. Організаційний розвиток, своєю чергою, виступає стратегічним напрямом удосконалення функціонування організації, що охоплює зміни в управлінських структурах, організаційній культурі, системах комунікації та мотивації персоналу. Він базується на принципах системності, безперервного навчання, адаптивності та інноваційності.

Синергія управління знаннями та організаційного розвитку проявляється у взаємному посиленні їх функціональних можливостей. Управління знаннями формує інтелектуальну основу для розвитку організації, забезпечуючи накопичення та трансформацію знань у стратегічний ресурс. Водночас організаційний розвиток створює структурні, культурні та управлінські передумови для ефективного використання цих знань у практичній діяльності. У результаті такої взаємодії формується модель компетентної організації, яка характеризується здатністю до постійного навчання, високим рівнем професійних компетенцій персоналу, ефективною системою внутрішніх комунікацій та орієнтацією на інноваційний розвиток.

Таким чином, ефективна взаємодія управління знаннями та організаційного розвитку створює передумови для формування інноваційно орієнтованих організацій, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного економічного середовища. Синергія управління знаннями та організаційного розвитку виступає важливим чинником формування компетентної організації. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності використання інтелектуального капіталу, розвитку професійних компетенцій працівників та вдосконаленню управлінських процесів. У результаті організація набуває здатності швидко адаптуватися до змін, генерувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних моделей інтеграції управління знаннями та організаційного розвитку у діяльність сучасних організацій.

### **Список використаних джерел:**

1. Токмакова І. В. Курилович В. Р., Полозов А. Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 281-290. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337712>.
2. Вартанова О.В., Баннікова І.П. Стратегічне управління знаннями підприємства в контексті формування його компетенцій. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/d7405d07-6f53-4fa9-abfa-f89ed486a0c7/content> (дата звернення: 13.03.2026).
3. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 236-239. URL: [http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03\\_2015.pdf#page=237](http://www.global-national.in.ua/archive/3-2015/03_2015.pdf#page=237). (дата звернення: 13.03.2026).

*Коваленко Ю. О.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: Стамат В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **ПРОЗОРІСТЬ БРЕНДІВ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ**

У сучасному конкурентному середовищі бренди все частіше змагаються не лише якістю продукту чи ціною, а рівнем відкритості у взаємодії зі споживачами. Прозорість стає важливою складовою довіри: клієнти очікують чесної інформації про походження товарів, умови виробництва, цінову політику та цінності компанії. Відкритість у комунікації, відповідальність за свої дії та готовність до діалогу формують позитивне сприйняття бренду та зміцнюють його репутацію на ринку. Саме тому питання формування прозорості брендів і її впливу на поведінку споживачів набуває особливої актуальності.

Метою дослідження є розкриття сутності прозорості брендів, визначення основні шляхи її формування та проаналізувати, як рівень відкритості компанії впливає на довіру, задоволеність і лояльність споживачів, а також окреслити практичні підходи до підвищення прозорості у сучасних умовах.

Зростання уваги до брендів і досліджень їх сприйняття пов'язане з перенасиченням ринку та посиленням конкуренції. Розвиток технологій сприяв появі великої кількості компаній, що пропонують подібні або однакові товари й послуги, через що споживачам стало складніше орієнтуватися у виборі та визначати, який продукт найкраще відповідає їхнім потребам. У цих умовах брендинг почав виконувати роль орієнтира: він допомагає сформувати уявлення про товар чи компанію та спрощує процес прийняття рішення. Тому під час покупки люди частіше обирають продукцію того бренду, який узгоджується з їхніми цінностями та очікуваннями [1,2].

Лояльність розглядається як стійке позитивне ставлення споживача до певного бренду, компанії чи торговельного закладу, що проявляється у повторних покупках і готовності обирати їх навіть за наявності вигідніших альтернатив. Вона відрізняється від задоволеності: задоволеність пов'язана з відповідністю покупки очікуванням, тоді як лояльність має більш глибокий емоційний характер і формується на основі довіри та попереднього досвіду взаємодії. Важливим чинником формування лояльності є позитивний досвід використання товару чи послуги. Споживач, який отримав бажаний результат від покупки, зазвичай із більшою прихильністю ставиться до компанії загалом і охочіше сприймає її нові пропозиції. У світовій практиці показовим прикладом високої споживчої відданості часто називають продукцію Apple, користувачі якої демонструють стабільний інтерес до нових продуктів бренду.

Не менш значущою складовою лояльності є довіра, що формується через чесну комунікацію з клієнтом, врахування його потреб і прозорість у пропозиції товарів та цін. Орієнтація на короткострокову вигоду, нав'язування дорожчих товарів або приховування альтернатив здатні знизити рівень довіри та перешкодити формуванню довготривалих відносин із покупцем. Отже, лояльність споживача виникає як результат поєднання позитивного досвіду, довіри та емоційної прихильності до бренду, що забезпечує його стійку конкурентну позицію на ринку [3].

Поняття бренду охоплює не лише назву чи символіку товару або послуги, а й сукупність уявлень, досвіду та емоцій, які виникають у споживача під час взаємодії з ними. На його формування впливають особистий досвід використання, рекомендації інших, реклама, процес придбання та обслуговування. Таким чином, бренд існує передусім у свідомості споживача як образ товару чи послуги, здатних задовольнити його потреби. У ресторанному господарстві бренд-менеджмент спрямований на залучення відвідувачів і підтримання їхньої довгострокової лояльності, що сприяє зростанню прибутковості та підвищенню цінності бренду. Лояльні клієнти частіше відвідують заклад, рекомендують його іншим, більш терпимо ставляться до недоліків і надають корисний зворотний зв'язок. Отже, формування лояльності є важливою умовою зміцнення конкурентних позицій ресторанного підприємства [4].

Отже, прозорість бренду виступає важливим чинником формування довіри та довгострокових відносин зі споживачами. Відкритість у комунікації, чесність у пропозиції товарів і відповідальне ставлення до клієнтів сприяють позитивному сприйняттю компанії та зміцненню її репутації. Саме поєднання прозорості, якісного продукту та орієнтації на потреби споживача забезпечує зростання їхньої лояльності й підсилює конкурентні позиції бренду на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Журило В. В., Чепурний С. Е., Сойма С. Вплив брендингу на рішення споживачів: аналіз важливих аспектів та тенденцій. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-150>.
2. 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).
3. Дигун О. Управління лояльністю споживачів на прикладі програм лояльності. *Маркетинг в Україні*. 2021. №5. С. 32-36.
4. Чорна М. В. Методи формування лояльності споживачів як складової бренд-менеджменту мереж підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2017. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5522>.

*Кулікова Є. О.,  
доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування  
старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

## **ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Пенсійна система є важливим елементом соціально-економічної політики держави та одним із ключових механізмів забезпечення соціального захисту населення. У сучасних умовах трансформації економічних відносин та активізації інтеграційних процесів питання забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи набуває особливої актуальності. Для України, яка реалізує стратегічний курс на європейську інтеграцію, важливим завданням є адаптація національної системи пенсійного забезпечення до європейських стандартів соціальної політики та фінансового управління.

Фінансова стійкість пенсійної системи характеризується здатністю забезпечувати стабільні пенсійні виплати за рахунок наявних фінансових ресурсів без виникнення системних дефіцитів у довгостроковій перспективі. Основою функціонування сучасної пенсійної системи України є солідарний рівень загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, що функціонує відповідно до Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» [1]. Разом із тим, демографічні та економічні чинники створюють значний тиск на фінансову стабільність цієї системи.

Однією з ключових проблем є демографічні зміни, що проявляються у старінні населення та зменшенні кількості платників страхових внесків. За даними Державна служба статистики України, частка осіб віком понад 60 років в Україні поступово зростає, тоді як кількість економічно активного населення скорочується [2]. Така демографічна структура призводить до збільшення навантаження на систему пенсійного забезпечення.

Станом на 2024 рік в Україні налічувалося близько 10,5 млн пенсіонерів, тоді як кількість застрахованих осіб, які сплачують внески до системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, становила приблизно 10-11 млн осіб [3]. Таким чином, співвідношення між платниками внесків та отримувачами пенсій залишається майже рівним, що є одним із ключових факторів фінансової нестійкості солідарної системи.

Додатковим викликом для пенсійної системи є значний дефіцит бюджету Пенсійний фонд України. За офіційними даними, у 2023 році доходи бюджету Пенсійного фонду становили понад 600 млрд грн, при цьому значна частина фінансування була забезпечена за рахунок трансфертів з державного бюджету [3]. Це свідчить про високий рівень залежності пенсійної системи від державних фінансів.

Європейський досвід свідчить, що забезпечення фінансової стійкості пенсійних систем досягається шляхом поєднання декількох рівнів пенсійного забезпечення. Більшість країн Європейського Союзу використовують

трирівневу модель, яка включає солідарний, накопичувальний та добровільний рівні пенсійного забезпечення. Як зазначає World Bank, диверсифікація джерел фінансування пенсійних виплат сприяє зниженню фінансових ризиків та підвищує стійкість пенсійної системи в довгостроковій перспективі.

В умовах європейської інтеграції Україна поступово адаптує свою пенсійну систему до міжнародних стандартів. Одним із важливих напрямів реформування є розвиток накопичувального рівня пенсійного забезпечення. Запровадження другого рівня системи передбачає формування індивідуальних пенсійних накопичень громадян, що дозволить частково зменшити навантаження на солідарний рівень системи.

Важливим фактором підвищення фінансової стійкості пенсійної системи є також зростання рівня зайнятості населення та детінізація ринку праці. За оцінками International Monetary Fund, значна частина економічної діяльності в Україні здійснюється в тіньовому секторі, що призводить до втрати значних надходжень до системи соціального страхування. Відповідно, легалізація трудових відносин та розширення бази платників внесків може суттєво покращити фінансовий стан пенсійної системи.

Окремим напрямом забезпечення фінансової стійкості пенсійної системи є підвищення ефективності управління пенсійними фінансами. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних інформаційних технологій, що дозволяють автоматизувати процеси адміністрування страхових внесків, підвищити прозорість фінансових потоків та оптимізувати управління пенсійними ресурсами.

Отже, підвищення фінансової стійкості пенсійної системи України вимагає реалізації комплексної державної політики, спрямованої на модернізацію механізмів пенсійного забезпечення, розвиток накопичувальних інструментів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Успішна реалізація цих заходів сприятиме зміцненню соціальної стабільності, підвищенню рівня добробуту населення та формуванню ефективної системи соціального захисту відповідно до європейських стандартів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 №1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).
3. Пенсійний фонд України. Офіційний вебпортал. URL: <https://www.pfu.gov.ua> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Лібанова Е. М. Соціальна політика України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2021. 328 с.

*Мартиник Я. В.,  
магістр менеджменту організацій та адміністрування  
Науковий керівник: Левків Г. Я.,  
д-р екон. наук, професор  
професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування  
Львівській національній університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування організацій значною мірою залежить від якості системи менеджменту. Саме управлінська система забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, оптимальне використання ресурсів, реалізацію стратегічних цілей та формування конкурентних переваг. У зв'язку з цим важливого значення набуває оцінювання ефективності системи менеджменту організації, що дозволяє визначити рівень результативності управлінських процесів та виявити напрями їх удосконалення.

Система менеджменту організації являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що включають цілі, функції, методи, структуру управління, інформаційні потоки та механізми прийняття управлінських рішень. Ефективність її функціонування визначається здатністю забезпечувати досягнення стратегічних і тактичних цілей організації при раціональному використанні наявних ресурсів. Тому оцінювання ефективності системи менеджменту передбачає аналіз як економічних результатів діяльності, так і організаційних аспектів управління.

Одним із основних завдань оцінювання системи менеджменту є визначення рівня результативності управлінських рішень та їх впливу на діяльність організації. Для цього використовуються різні підходи та методи, серед яких економічний аналіз, порівняльна оцінка показників діяльності, експертні методи, а також використання системи ключових показників ефективності (КПІ). Застосування цих інструментів дозволяє комплексно оцінити ефективність управління та визначити сильні й слабкі сторони функціонування організації.

Важливим елементом оцінювання ефективності системи менеджменту є аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. До них належать показники прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, ефективності використання ресурсів та рівня витрат. Аналіз цих показників дозволяє визначити, наскільки ефективно система управління забезпечує досягнення економічних результатів.

Поряд із економічними показниками важливу роль відіграють організаційні та соціальні аспекти функціонування системи менеджменту. До них належать ефективність організаційної структури, рівень мотивації персоналу, якість управлінських комунікацій, рівень корпоративної культури

та здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах саме ці фактори часто визначають конкурентоспроможність підприємства та його можливості для подальшого розвитку.

Оцінювання ефективності системи менеджменту також передбачає аналіз управлінських процесів, пов'язаних із плануванням, організацією, мотивацією та контролем діяльності організації. Ефективне виконання цих функцій забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів, підвищує якість управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У сучасній практиці управління все більшого поширення набуває використання інтегрованих методів оцінювання ефективності менеджменту, зокрема концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard). Такий підхід дозволяє оцінювати діяльність організації не лише за фінансовими результатами, а й за показниками розвитку внутрішніх бізнес-процесів, взаємодії зі споживачами та розвитку персоналу. Комплексне застосування цих показників забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності системи менеджменту.

Крім того, важливим напрямом оцінювання є аналіз здатності системи менеджменту забезпечувати інноваційний розвиток організації. У сучасних умовах швидких технологічних змін та глобальної конкуренції саме інноваційність управлінських підходів визначає можливості організації для довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Результати оцінювання ефективності системи менеджменту мають важливе практичне значення для удосконалення управлінської діяльності організації. Вони дозволяють визначити проблемні аспекти управління, підвищити ефективність використання ресурсів, удосконалити організаційну структуру та оптимізувати управлінські процеси. На основі отриманих результатів керівництво організації може розробляти стратегічні та оперативні заходи, спрямовані на підвищення результативності діяльності підприємства.

Отже, оцінювання ефективності системи менеджменту є важливим інструментом підвищення результативності діяльності організації. Комплексний підхід до оцінювання, що враховує економічні, організаційні та соціальні аспекти управління, дозволяє забезпечити об'єктивний аналіз діяльності підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання систематичне оцінювання ефективності менеджменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та формуванню умов для її сталого розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Андрухів І. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій у системи менеджменту підприємств. *Economy and Society*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-91>.

2. Таранич О. В., Якімова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

*Сидоренко К. Р.,  
здобувач освіти 4-го курсу бакалавріату,  
Науковий керівник: Нямещук Г. В.,  
д-р екон. наук, професор,  
професор кафедри міжнародного менеджменту  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро*

## **КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах розвитку світової економіки дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, сутність котрої полягає у гармонійному поєднанні економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності підприємства [2]. Управлінською основою цієї концепції є ESG-підхід (Environmental, Social, Governance), що інтегрує принципи екологічної відповідальності, соціальної орієнтованості та ефективного корпоративного управління у систему менеджменту підприємства [1]. ESG-підхід на сьогодні є методологічним базисом підвищення ефективності корпоративного управління, оскільки дозволяє поєднати економічні інтереси підприємства з потребами суспільства та вимогами сталого розвитку. Його впровадження обумовлює формування принципово нових управлінських стратегій, що мають з орієнтир довгострокову стабільність, інноваційність та відповідальність бізнесу. У сучасних умовах саме дотримання ESG-принципів розглядається інвесторами, інституціями інтеграційних угруповань, міжнародними фінансовими та кредитними організаціями, галузевими об'єднаннями як ключова умова під час оцінювання ефективності діяльності компаній, їхньої стійкості до ризиків та потенціалу розвитку.

Екологічна складова комплексу ESG (Environmental) передбачає впровадження підприємством заходів щодо зменшення або усунення негативного впливу на навколишнє середовище [1]. В рамках цієї складової ініціюються заходи з раціонального використання природних ресурсів, зниження рівня викидів парникових газів, підвищення енергоефективності виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, а також впровадження принципів циркулярної економіки. Система менеджменту підприємства стає орієнтованою на дотримання екологічних стандартів, диференціацію підсистеми управління ризиками за рахунок ідентифікації екологічних загроз, для підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат. Визнаним є той факт, що екологічна відповідальність сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та підвищенню рівня лояльності до бренду.

Соціальна складова комплексу ESG (Social) охоплює взаємодію підприємства з працівниками, споживачами, місцевими громадами та іншими стейкхолдерами. За цим напрямом в системі менеджменту передбачається створення безпечних і комфортних умов праці з метою розвитку людського капіталу, впровадження політик рівності та інклюзивності, дотримання прав

людини, участь у соціальних ініціативах і програмах розвитку місцевих громад. Значну увагу за цим напрямом приділяється й формуванню ефективної корпоративної культури, підвищенню мотивації команд та посиленню внутрішніх комунікацій [4]. Результатом соціально відповідальної діяльності підприємства є розбудова мережі стійких партнерських відносин із різними групами стейкхолдерів.

Третя складова комплексу ESG – корпоративне управління (Governance) – має на меті забезпечення прозорості та ефективності процесів в системі менеджменту підприємства [3]. Завдання ефективною реалізації цієї складової охоплюють дотримання принципів етики ведення бізнесу, підзвітності та свідомості топ-менеджменту за рахунок впровадження сучасних механізмів корпоративного контролю, прозорості фінансової звітності й підсистеми ризик-менеджменту. ESG-підхід концентрує увагу на удосконаленні стратегічного управління із врахуванням інтересів різних груп стейкхолдерів й орієнтацією на досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

Таким чином, інтеграція ESG-принципів у систему менеджменту підприємства дозволяє підвищити його інвестиційну привабливість, зміцнити конкурентні переваги та забезпечити довгострокову стабільність розвитку. Компанії, що впроваджують ESG-принципи, демонструють вищий рівень адаптивності до глобальних викликів, зокрема екологічних криз, соціальних трансформацій та технологічних змін. Особливої актуальності застосування ESG-підходу набуває для підприємств України, що функціонують в умовах викликів військового стану, та, як наслідок, цілих груп економічних та соціальних ризиків. Впровадження принципів сталого розвитку та відповідального менеджменту може стати важливим інструментом підвищення стійкості національної економіки, зміцнення позицій українських підприємств на міжнародних ринках та залучення іноземних інвестицій.

### Список використаних джерел:

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 1 (80). С. 132-152. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-08>.
2. Kravchenko O. et al. Post-war Recovery Practices for Ukraine, based on the Experience of other Countries that have Undergone Similar Processes. *Economic Affairs*. 2023. Т. 68. №. 4. С. 2277-2288. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.35>.
3. Павліха Н. В. Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22>.
4. Нямецук Г., Черкасов Я. Критерії ефективності кадрового менеджменту підприємства: реалії воєнного часу. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Т. 2. С. 399-404.

**Орешко К. Ф.,**  
*здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент*  
**Науковий керівник: Стамат В.М.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування*  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **ГЛОБАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР ЛОЯЛЬНОСТІ ДО БРЕНДІВ**

В умовах глобалізації світової економіки суттєво посилюється конкуренція між компаніями, що обумовлює зростання ролі брендів як ключового нематеріального активу підприємства. Формування та підтримка лояльності споживачів до бренду стає важливим чинником забезпечення конкурентних переваг, довгострокової прибутковості та стійкого розвитку організацій на міжнародних ринках. Глобалізаційні процеси сприяють стандартизації споживчих потреб, поширенню міжнародних брендів та формуванню глобальної споживчої культури, що впливає на поведінку споживачів і механізми їхньої прихильності до брендів.

Дослідження особливостей формування лояльності до брендів у глобальному середовищі, враховуючи культурні, соціально-економічні та маркетингові чинники, які визначають споживчий вибір. Особливої уваги потребує аналіз глобального характеру лояльності, що проявляється у схильності споживачів віддавати перевагу міжнародним брендам незалежно від країни походження. Лояльність до бренду є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств у сучасному конкурентному середовищі. Вона характеризується стійкою прихильністю споживачів до певного бренду, що проявляється у повторних покупках, позитивному ставленні та готовності обирати цей бренд навіть за наявності альтернативних пропозицій конкурентів. Така поведінка споживачів формується на основі довіри, емоційного зв'язку та відповідності бренду очікуванням клієнтів.

У сучасних умовах глобалізації значення лояльності до бренду суттєво зростає, оскільки міжнародні компанії активно конкурують за увагу споживачів на різних ринках. Формування глобальної лояльності пов'язане з розвитком впізнаваності бренду, його репутації та ціннісної пропозиції. Впізнаваність бренду створює основу для довіри споживачів, а довіра, у свою чергу, сприяє формуванню довгострокової прихильності клієнтів. Лояльні споживачі мають важливе значення для підприємства, оскільки вони забезпечують стабільність доходів, зменшують витрати на маркетинг та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії через рекомендації іншим споживачам. Крім того, такі клієнти менш чутливі до змін ціни та більш схильні випробувати нові продукти бренду, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку [1].

Глобалізаційні процеси також впливають на підходи до управління брендами. Компанії змушені поєднувати стандартизацію маркетингових стратегій із адаптацією до культурних особливостей локальних ринків.

Важливими інструментами формування лояльності виступають маркетингові комунікації, цифрові технології, соціальні мережі та бренд-орієнтований контент, що забезпечують взаємодію зі споживачами та підтримують емоційний зв'язок із брендом [2,3].

Дослідження показують, що формування лояльності до бренду є складним багатофакторним процесом, який залежить від якості продукції, рівня сервісу, комунікаційної політики підприємства та досвіду взаємодії споживача з брендом. У глобальному середовищі важливу роль відіграє також сприйняття бренду як міжнародного, що підвищує його престижність та довіру з боку споживачів [2,4].

Лояльність до бренду формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключову роль відіграють якість продукції, рівень сервісу, репутація та впізнаваність бренду, ефективність маркетингових комунікацій і задоволеність споживачів. Глобальний характер лояльності проявляється у схильності споживачів надавати перевагу відомим міжнародним брендам незалежно від країни їх походження, що пов'язано зі стандартизацією споживчих потреб та формуванням глобальної споживчої культури.

Таким чином, ефективне управління лояльністю до бренду передбачає поєднання глобальних маркетингових стратегій із адаптацією до культурних особливостей локальних ринків. Формування та підтримка лояльності споживачів забезпечує підприємствам довгострокові конкурентні переваги, фінансову стабільність та стійкий розвиток у сучасному глобальному середовищі.

### Список використаних джерел

1. Балахолцева Ірина Лояльність та впізнаваність як ключові показники довіри до бренду. 2023. URL : <https://mmr.ua/longreads/marketyng/loyalnist-ta-vpiznavanist-yak-klyuchovi-pokaznyky-doviry-do-brendu/>.
2. Овчарук М. П., Мотриченко В. М. Глобалізація брендів у сучасних умовах. *Фінансовий простір*. 2012. № 1 (5). С. 13–18.
3. Stamat V., Nekhachyk E. The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*. 2023. Vol. 38(2023). Pp.152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23).
4. 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).

*Поліщук А. В.,  
здобувачка вищої освіти факультету економіки та управління  
Науковий керівник: Буняк Н. М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк*

## **УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

В умовах невизначеності, зумовленої швидкими змінами інституційного середовища провадження діяльності, ускладненням логістичних процесів, розірванням зв'язків з окремими постачальниками, руйнуванням транспортної інфраструктури, різким коливанням цін, матеріально-технічне забезпечення є основою життєздатності будь-якого підприємства та важливою передумовою збереження ним ринкових позицій у довгостроковій перспективі. За цих обставин особливої актуальності набуває пошук дієвих управлінських інструментів планування, організування та контролювання потоків сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, необхідних для безперебійного функціонування суб'єкта господарювання та його сталого розвитку.

У теперішніх реаліях управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства зазнає значних трансформацій, перетворюючись із допоміжної технічної функції на важливий фактор підтримки економічної стабільності та адаптації до ринкових умов. Основною його метою є своєчасне, якісне й комплексне забезпечення всіма необхідними видами ресурсів для виконання виробничої програми з мінімальними витратами.

Варто зазначити, що управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства є складним процесом, який охоплює такі етапи, як:

- визначення потреби у сировині, матеріалах, комплектуючих виробках на основі запланованих обсягів виробництва, норм витрат та залишків на складах;
- вибір постачальників, що передбачає моніторинг ринку, пошук і багатокритеріальну оцінку їх надійності, проведення переговорів щодо рівня цін, термінів постачання та якості продукції;
- закупівельна діяльність, яка охоплює юридичне оформлення та укладання договорів, а також узгодження розмірів майбутніх закупівельних партій і фінансових умов взаєморозрахунків;
- транспортування та приймання, що передбачає вибір оптимальних видів транспорту, розробку безпечних маршрутів і фізичну доставку сировини, матеріалів, комплектуючих виробів до місця призначення, вхідний контроль їхніх кількісних та якісних параметрів;
- зберігання (розміщення на складах із дотриманням належних умов) та управління запасами (визначення оптимального їх рівня, організація складського простору й умов зберігання, підтримання залишків на рівні, що гарантує стабільне функціонування);

– розподіл, тобто передача сировини, матеріалів, комплектуючих виробів зі складів безпосередньо у виробництво.

Варто зазначити, що сучасне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства неможливе без автоматизації. Зокрема, використання систем класу ERP або спеціалізованих модулів SRM дозволяє автоматично прогнозувати потреби в сировині та матеріалах, відстежувати рух вантажів у режимі реального часу, вести електронний документообіг з контрагентами, а також швидко адаптувати ланцюги постачання до змін зовнішнього середовища.

Протягом останніх кількох років відбулися значні трансформації у підходах до управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Якщо раніше основним пріоритетом була мінімізація витрат [1], то сьогодні особливої актуальності набуває забезпечення операційної стійкості та гнучкості ланцюгів постачання.

На нашу думку, сучасні виклики, пов'язані з невизначеністю, змушують підприємства переходити до стратегії «синхронізованого управління ланцюгом постачання», яка передбачає налагодження взаємовигідних відносин із постачальниками та іншими контрагентами у ланцюгу постачання для досягнення оптимальної ефективності діяльності та обґрунтування оптимальних обсягів запасів [2, с. 23]. Основна її ідея полягає в тому, щоб замінити прогнозування потреби в сировині, матеріалах, комплектуючих виробів фактичним попитом. Поряд з цим, на наш погляд, доцільним є:

– децентралізація складування, коли замість одного великого центрального складу створюється мережа невеликих хабів, що дозволяє швидше доставляти матеріали на виробничі майданчики;

– диверсифікація, тобто відмова від ексклюзивних контрактів з постачальниками та налагодження взаємовигідних відносин із багатьма з них за принципом 70/30 або 50/50, де замовлення розподіляються між великим постачальником та кількома локальними або іноземними постачальниками;

– збільшення страхових запасів основних позицій сировини, матеріалів та комплектуючих виробів;

– застосування сучасних цифрових інструментів, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рух вантажів та стан залишків на складах.

Отже, лише комплексний підхід до удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства дозволить йому не лише виживати в кризових умовах, але й зміцнити свої конкурентні переваги на ринку.

### **Список використаних джерел**

1. Садов'як М. Б. Концептуальні підходи до формування систем управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств. *Академічні візії*. 2024. Вип. 36. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14222393>.

2. Куць Т. В., Кондаревич І. Б. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9(121). С. 22–25. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-5>.

*Поліщук В. О.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та  
адміністрування,  
Науковий керівник: **Стамат В. М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **РОЗВИТОК ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ**

У сучасних умовах трансформації економічної та соціальної сфери України значну роль відіграє розвиток партнерського маркетингу як механізму побудови стратегічних взаємовигідних відносин між суб'єктами публічного сектору, бізнесу та громадським середовищем. Партнерський маркетинг – це форма маркетингової взаємодії, яка базується на довгостроковій співпраці учасників ринку, що дозволяє підсилити конкурентні переваги, стимулювати інновації і забезпечити стійке зростання в умовах невизначеності [1]. Такий підхід відрізняється від традиційних, транзакційних моделей, оскільки орієнтується не на разові угоди, а на системну кооперацію, розподіл ресурсів і спільне досягнення результатів.

Вітчизняні наукові розробки останніх років підтверджують, що партнерський маркетинг у бізнес-середовищі України набуває нових рис під впливом цифровізації, глобалізації та змін у поведінкових стратегіях споживачів. Серед ключових його елементів українські дослідники виділяють цифрові інструменти взаємодії, аналітичні системи оцінювання партнерських ефектів та нові формати комунікації, зокрема колаборативний контент-маркетинг та спільні рекламні кампанії [2].

Питання розвитку партнерського маркетингу в Україні має також важливе значення для органів публічного управління, оскільки здатність влади ефективно залучати бізнес, громадські організації та локальні громади до спільної реалізації публічних проектів визначає рівень соціально-економічної стабільності і якості життя громадян. Саме у взаємодії між публічним сектором та приватними партнерами формується потенціал для реалізації стратегій сталого розвитку територій, покращення інфраструктури, розбудови туристичних дестинацій та підтримки соціальних ініціатив.

Дослідження українських авторів показують, що практичне застосування партнерського маркетингу вітчизняними компаніями, зокрема у сегменті B2B, демонструє позитивні результати: спільний вихід на нові ринки, підвищення іміджу брендів, оптимізація витрат на просування й пошук партнерів [3].

Українська наукова думка акцентує увагу на тому, що партнерський маркетинг має стати невід'ємною складовою стратегій розвитку сучасних організацій, оскільки він дозволяє ефективніше реагувати на виклики сучасності, включаючи нестабільність ринків, зміни в уподобаннях споживачів, а також цифрові трансформації в бізнес-процесах [4]. Переваги

партнерських моделей полягають у можливості поділу ризиків, спільному формуванню доданої цінності для клієнтів та підвищенні рівня інноваційності.

Розвиток партнерського маркетингу в Україні потребує також удосконалення управлінських моделей, інституційної підтримки та нормативно-правового забезпечення. Важливою умовою є створення платформи для обміну досвідом між різними секторами економіки, просування кращих практик співпраці й розробка механізмів оцінювання ефективності партнерських ініціатив. За оцінкою вітчизняних експертів, одним із перспективних напрямів є впровадження цифрових дашбордів для моніторингу ключових показників партнерських проєктів, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри між учасниками [3].

В умовах постійних змін український бізнес та органи влади повинні посилити увагу до питань навчання та розвитку компетенцій у сфері партнерського маркетингу. Це включає підготовку фахівців, здатних не лише впроваджувати сучасні маркетингові технології, а й інтегрувати їх у систему публічного управління та стратегічного планування. Освіта у сфері маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування має акцентувати увагу на формуванні навичок колаборативної взаємодії, аналітики даних та використання цифрових комунікаційних платформ.

Розвиток партнерського маркетингу потребує вдосконалення управлінських підходів, формування культури довіри та створення ефективних інструментів оцінювання результативності партнерств [4; 5].

Отже, розвиток партнерського маркетингу в Україні виступає важливою складовою сучасної маркетингової теорії й практики, що сприяє формуванню стійких моделей співпраці між суб'єктами економічної та соціальної діяльності.

### Список використаних джерел:

1. Шарко В. В., Янчук Т. В., Кривещенко В. Ю. Партнерський маркетинг: секрет успіху у взаємовигідних відносинах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1641>.
2. Кузьменко О. М., Пішенін Г. І. Ключові підходи партнерського маркетингу в електронній комерції. Київ: КНЕУ, 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/e66adaf9-11f0-4559-848a-72666e184188>.
3. Партнерський маркетинг у B2B: що працює для українських компаній на міжнародному ринку. *Diia.Business*. 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/partnerskyi-marketynh-u-b2b-shcho-pratsiuie-dlia-ukrainskykh-kompanii-na-mizhnarodnomu-ryнку>.
4. Stamat V., Nekhachyk E. (2023). The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*, 38(2023), 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23).
5. Стамат В. М., Шаркова В. Ю. Розвиток маркетингу ресторанного бізнесу в Україні. *Modern Economics*. 2024. № 43. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17296>.

*Скринник А. М.,  
здобувачка 4 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»,  
Науковий керівник: Хромушина Л.А.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

## **УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Функціонування та розвиток аграрного сектору України відбувається у контексті процесів глобалізації та європейської інтеграції. Долучення до спільного ринку Європи розкриває нові перспективи для реалізації товарів, проте, водночас, загострюється суперництво та висувуються вищі критерії до стандартів якості та безпечності як сільськогосподарського виробництва, так і продукції. У таких умовах забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції стає важливим завданням управління аграрними підприємствами.

Адаптація до норм Європейського Союзу, впровадження передових технологій та налагодження систем контролю якості, – усе це є необхідним для виробників у контексті європейської інтеграції. Рівень конкурентоспроможності продукції встановлюється її спроможністю успішно конкурувати на ринку, що досягається завдяки комбінації відмінної якості та привабливої вартості. Визначальну роль у цьому відіграє налагоджене керівництво діяльністю підприємства, яке гарантує розумне використання наявних активів, покращення характеристик виробленої продукції та інкорпорацію інновацій, що, своєю чергою, посилює позиції на світових аренах [1, с. 243]. Крім того, у контексті європейської інтеграції підвищується значення стандартизації та сертифікації аграрної продукції відповідно до вимог ЄС, що створює передумови для розширення експорту та інтеграції українських підприємств у глобальні аграрні ланцюги створення вартості. Зближення з Європою змінює сільське господарство України, відкриваючи ринки та інвестиції, але посилюючи конкуренцію та потребуючи модернізації. У таких умовах конкурентоспроможність продукції залежить від ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності та якості [2, с. 138].

Сучасний розвиток аграрного сектору потребує ефективного управління підприємствами, бо зростаюча конкуренція та інтеграція України до європейського економічного простору вимагають застосування сучасних підходів. У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до управління, застосування яких сприяє підвищенню конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції (табл. 1).

**Таблиця 1 – Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції**

Управлінський підхід	Основна характеристика	Очікуваний результат
Стратегічний	Формування довгострокової стратегії розвитку, аналіз середовища, диверсифікація виробництва	Зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку
Технологічно-інноваційний	Впровадження сучасних технологій і цифровізації виробництва	Підвищення продуктивності та якості продукції
Маркетинговий	Орієнтація на потреби споживачів, розвиток бренду, аналіз ринку	Збільшення охоплення ринку та стимулювання попиту
Управління якістю	Впровадження міжнародних стандартів якості (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.)	Підвищення довіри споживачів і доступ до міжнародних ринків
Сталий розвиток	Ощадливе поводження з ресурсами та природозберігаючі виробничі технології	Формування довгострокової конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі [3; 4].

Поєднання стратегічного мислення, інновацій, маркетингових технологій, забезпечення якості, дотриманням засад сталого розвитку сприятимуть підвищенню виробничих показників та зміцненню конкурентних позицій сільськогосподарців. Визначальними кроками при цьому є оновлення виробничих потужностей, активне впровадження інновацій, забезпечення відповідності нормам Європейського Союзу, нарощування експортної діяльності, оптимізація використання наявних ресурсів та перехід до цифрового управління, що у сукупності забезпечить стійке позиціонування українських агровиробників на міжнародному ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. №1 (101). С. 242–245. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.
2. Beiko L., Lialyk A., Tkach U. The influence of european integration on the enterprises of the agrarian, food and processing industry within the framework of food security of ukraine. *Innovative economy*. 2024. С. 136–143. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.1.16>.
3. Артеменко Л. П., Загорулько Т. В., Ергюн К. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 27. С. 43–51. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218>.
4. Корюгін А., Фалдина Н. Вплив цифровізації на конкурентоспроможність аграрних підприємств у міжнародному товарному ринку. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 4. С. 162–169. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-18>.

**Філінов Д. О.,**  
*здобувач вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,*  
**Науковий керівник: Стамат В.М.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування*  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **РОЗРОБКА ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища маркетинг перестає бути лише функцією просування та перетворюється на стратегічний інструмент управління розвитком організації. Зростання конкуренції, цифровізація економіки та зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність системного підходу до планування маркетингових заходів. Ефективний план маркетингових активностей виступає основою узгодження цілей організації, ресурсів і комунікацій, що забезпечує досягнення стійких результатів та формування конкурентних переваг.

Маркетингове планування передбачає комплексний процес визначення стратегічних орієнтирів, аналізу ринку, сегментації цільових аудиторій, формування інструментів комунікації та оцінювання результативності. У науковій літературі підкреслюється, що системність маркетингових заходів підвищує узгодженість управлінських рішень і дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси. Зокрема, сучасні дослідження маркетингових комунікацій акцентують увагу на інтеграції цифрових каналів та персоналізації взаємодії зі споживачами, що стає важливим чинником результативності маркетингових стратегій [1].

Важливим етапом розробки маркетингового плану є аналітична підготовка. Вона включає дослідження макросередовища, конкурентного поля, поведінкових характеристик споживачів та внутрішніх можливостей організації. Такий підхід дозволяє сформулювати реалістичні цілі маркетингової діяльності та визначити ключові напрями просування. У контексті сучасних умов особливого значення набуває використання даних, бізнес-аналітики та цифрових інструментів, які забезпечують точніше прогнозування результатів маркетингових заходів.

На наступному етапі здійснюється формування структури маркетингових активностей. Вона охоплює розробку комунікаційної політики, вибір каналів просування, визначення бюджету та календарного плану реалізації. Дослідження українських науковців свідчать, що ефективність маркетингового плану значною мірою залежить від інтеграції різних інструментів – від класичної реклами до контент-маркетингу, соціальних мереж і партнерських форматів взаємодії [2].

Особливу увагу слід приділяти інноваційним підходам до маркетингового планування. Сучасні концепції акцентують важливість емоційної складової, формування досвіду споживача та сенсорного впливу

бренду. У наукових працях, присвячених розвитку сенсорного маркетингу, підкреслюється, що поєднання візуальних, аудіальних і поведінкових факторів сприяє зміцненню зв'язку між організацією та аудиторією, що має бути враховано при плануванні маркетингових заходів [3].

Важливою складовою маркетингового плану є визначення показників ефективності. Вони дозволяють оцінити результативність окремих активностей, коригувати стратегію та оптимізувати витрати. До таких показників належать рівень охоплення аудиторії, конверсія, впізнаваність бренду, рівень лояльності та фінансові результати. Наукові дослідження демонструють, що використання КРІ у маркетинговому плануванні сприяє підвищенню прозорості управління та забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринку [4]. Окремим напрямом сучасного маркетингового планування є інтеграція партнерських та ко-маркетингових інструментів. Ко-маркетинг розглядається як ефективний спосіб розширення аудиторії, зниження витрат та підвищення довіри до бренду. Дослідження доводять, що спільні маркетингові заходи дозволяють підприємствам досягати синергетичного ефекту та посилювати позиції на ринку, особливо в умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції [5].

Отже, розробка ефективного плану маркетингових заходів є складним багаторівневим процесом, що поєднує аналітичну, стратегічну та операційну складові. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі цифровізації, персоналізації, партнерських форматів та інноваційних підходів до комунікації. Ефективний маркетинговий план виступає ключовим інструментом управління взаємодією зі споживачами, формування цінності бренду та досягнення стратегічних цілей організації. Його розробка потребує системності, використання сучасних аналітичних інструментів і постійного вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища.

### Список використаних джерел:

1. 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).
2. Кордзая Н. Р. Особливості просування товарів та послуг за допомогою месенджер-маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6.
3. Стамат В. М., Славська О. Ю. Розвиток сенсорного маркетингу в Україні в умовах глобалізаційних змін. *Економічний простір*. 2025. № 202.
4. Полянська А. С. Теоретичні основи дослідження поняття «проект» («міжнародний проект») та вплив проєктного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300320>.
5. Нехай В. В. Ко-маркетингова методологія у стратегії збуту підприємств машинобудування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2198/2124>.

*Циганкова Д. С.,  
магістр менеджменту ІТ  
Науковий керівник: Левків Г. Я.,  
д-р екон. наук, професор  
професор кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування  
Львівській національній університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобалізації економічних процесів цифрова трансформація стає одним із ключових факторів підвищення ефективності управління організаціями. Активне впровадження цифрових технологій змінює традиційні підходи до управління, сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищує якість управлінських рішень та забезпечує формування нових конкурентних переваг.

Цифрова трансформація системи управління організацією передбачає комплексні зміни у структурі управління, організації бізнес-процесів, використанні інформаційних ресурсів та взаємодії між структурними підрозділами. Її основною метою є підвищення ефективності діяльності організації шляхом використання сучасних цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів та створення гнучкої системи прийняття управлінських рішень.

Система управління організацією у процесі цифрової трансформації зазнає значних змін. Насамперед це стосується впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, аналітичних інструментів обробки даних та систем управління ресурсами підприємства (ERP-систем) дозволяє значно підвищити ефективність управлінської діяльності.

Важливим аспектом цифрової трансформації є автоматизація управлінських процесів та цифровізація бізнес-процесів організації. Завдяки використанню сучасних інформаційних систем значно скорочується час обробки інформації, підвищується точність управлінських рішень та покращується координація діяльності структурних підрозділів. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість оперативного аналізу великих масивів даних, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

У процесі цифрової трансформації важливого значення набуває формування нової управлінської культури, орієнтованої на використання цифрових інструментів, розвиток інноваційного мислення та підвищення цифрової компетентності персоналу. Сучасні керівники повинні володіти навичками роботи з цифровими технологіями, аналітичними системами та

інформаційними платформами, що дозволяє підвищити ефективність управління організацією.

Разом з тим, цифрова трансформація системи управління пов'язана з певними викликами та ризиками. До основних з них належать недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, значні фінансові витрати на впровадження цифрових технологій, а також ризики інформаційної безпеки. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є формування ефективної стратегії цифрової трансформації, що передбачає поетапне впровадження інноваційних технологій та розвиток цифрових навичок працівників.

Слід зазначити, що цифрова трансформація сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оптимізації використання ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності організації. Використання цифрових технологій дозволяє створювати ефективні системи управління знаннями, забезпечувати швидкий обмін інформацією та підвищувати рівень комунікації між структурними підрозділами.

Отже, цифрова трансформація системи управління організацією є важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту. Вона забезпечує модернізацію управлінських процесів, сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та створює передумови для її інноваційного розвитку. У сучасних умовах цифровізація управління стає необхідною умовою забезпечення сталого розвитку організацій та їх успішного функціонування в умовах цифрової економіки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Краус Н. М., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи розвитку. *Економіка та держава*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.5>.
2. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-19>.
3. Ситник Й. С. Цифровізація управління підприємством у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-12>.
4. Дубина М. В., Попело О. В. Роль цифрових технологій у трансформації системи менеджменту організацій. *Науковий вісник Полісся*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2-198-207>.

**Янковська Ю. В.,**  
*здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент*  
**Науковий керівник: Стамат В. М.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування*  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **РЕПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДІВ З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

У сучасних умовах посилення конкуренції та швидких технологічних змін бренди змушені постійно переглядати свої маркетингові стратегії. Зміна поведінки споживачів, розвиток цифрових комунікацій, економічні та соціальні трансформації призводять до необхідності формування нових підходів до управління брендом. Одним із ефективних інструментів адаптації до таких змін є репозиціонування бренду, яке передбачає зміну його сприйняття у свідомості споживачів з метою підвищення конкурентоспроможності та актуальності на ринку.

Репозиціонування бренду є складним стратегічним процесом, що включає аналіз ринкового середовища, визначення сильних і слабких сторін бренду, уточнення його ціннісної пропозиції та впровадження змін у маркетинговій діяльності підприємства. Воно може проявлятися у зміні дизайну продукції, комунікаційної політики, ціноутворення або цільової аудиторії. Головною метою є формування нового образу бренду, який відповідатиме очікуванням споживачів і сучасним тенденціям розвитку ринку. Водночас репозиціонування повинно здійснюватися обережно, оскільки різкі або необґрунтовані зміни можуть призвести до втрати довіри клієнтів [1].

У сучасному маркетингу дедалі більшого значення набувають інноваційні підходи до репозиціонування бренду. Насамперед це пов'язано з розвитком цифрових технологій і появою нових каналів комунікації. Використання соціальних мереж, інтернет-реклами, контент-маркетингу та співпраці з лідерами думок дозволяє брендам швидко змінювати свій імідж і налагоджувати взаємодію зі споживачами. Цифрові інструменти дають можливість оперативно оцінювати реакцію аудиторії та коригувати маркетингові рішення, що підвищує ефективність репозиціонування [2].

Важливим інноваційним напрямом є персоналізація маркетингових комунікацій. Сучасні компанії активно використовують аналітику даних, CRM-системи та рекомендаційні алгоритми для вивчення поведінки споживачів. Це дозволяє створювати індивідуальні пропозиції, підвищувати рівень задоволеності клієнтів і формувати довгострокові відносини з ними. Персоналізація стає одним із ключових чинників формування позитивного іміджу бренду, оскільки споживачі відчувають увагу до своїх потреб [3].

Окрему роль у процесі репозиціонування відіграє орієнтація на соціальну відповідальність і екологічні цінності. У сучасному суспільстві споживачі дедалі частіше оцінюють діяльність компаній не лише за якістю

продукції, а й за їхнім внеском у розвиток суспільства та захист довкілля. Тому бренди можуть змінювати свою стратегію, підкреслюючи екологічність виробництва, підтримку соціальних ініціатив або прозорість бізнесу. Такий підхід сприяє формуванню довіри та підвищує репутацію компанії.

Інноваційним інструментом репозиціонування є використання *storytelling*, тобто побудова комунікацій на основі історій. Через історії бренди можуть показати свої цінності, місію та унікальні особливості. Це дозволяє створити емоційний зв'язок зі споживачами та зробити бренд більш запам'ятовуваним. Особливо ефективним *storytelling* є у поєднанні з відеоконтентом і соціальними мережами [4].

Важливою складовою репозиціонування є оновлення візуального стилю бренду. Ребрендинг може включати зміну логотипу, фірмових кольорів, упаковки або дизайну сайту. Проте такі зміни повинні базуватися на реальних трансформаціях у діяльності підприємства. Якщо зовнішні зміни не підкріплені якісними покращеннями продукту чи сервісу, це може негативно вплинути на репутацію бренду [5].

Сучасні підприємства також активно використовують аналітичні технології та великі дані для обґрунтування маркетингових рішень. Аналіз поведінки споживачів допомагає визначити нові сегменти ринку, оцінити ефективність рекламних кампаній і прогнозувати попит. Отже, інноваційні підходи до репозиціонування бренду є важливим елементом сучасної маркетингової діяльності підприємств. Вони дозволяють адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби споживачів і формувати довгострокові конкурентні переваги. Успішне репозиціонування потребує комплексного підходу, поєднання традиційних маркетингових інструментів із новими технологіями та постійного аналізу ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Менькова К.І., Зозульов О.В. Інноваційний підхід до репозиціонування бренду на промисловому ринку. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Випуск 12. URL : <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24654>.
2. Репозиціонування. Принципи маркетингу : електронне видання. URL: <https://surl.li/cvznzk>.
3. 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).
4. Стамат В. М., Мерзлікіна М.О. *Storytelling* як інноваційний маркетинговий інструмент. *Економічний простір*. 2025. № 200. С.112-118. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118>.
5. Батьковець Н.О.. Позиціонування та репозиціонування товарів як сучасний інструмент маркетингу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 71 URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1335/1259>.

**Ярченкова А.В.,**  
здобувачка вищої освіти спеціальності  
281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: **Стамат В.М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

## **МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА: ФУНКЦІОНУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

У сучасних умовах маркетингова служба підприємства вже не обмежується рекламою, збутом і просуванням продукції. Кризи, воєнні ризики, зміни в поведінці споживачів, цифровізація та посилення глобальної конкуренції істотно розширили її роль у системі управління. І. Бубенець та О. Чатченко зазначають, що пандемія COVID-19 і воєнний стан змусили підприємства швидко пристосовуватися до нових потреб ринку [1, с. 323]. О. Жегус, Е. Пахуча, К. Петріянчук і Д. Шиян пов'язують сучасний стан маркетингу з маркетинговою стійкістю, тобто здатністю підприємства адаптуватися до змін і зберегти ринкові позиції [2, с. 121]. О. Клімович підкреслює значення цифрового маркетингу в стабілізації бізнесу, а Т. Тардаскіна звертає увагу на зростання ролі штучного інтелекту в маркетинговій діяльності [3; 4, с. 43]. Усе це дає підстави розглядати маркетингову службу як одну з ключових ланок антикризового та стратегічного управління підприємством.

У традиційній моделі маркетингова служба виконувала стандартні функції: дослідження ринку, вивчення потреб споживачів, сегментацію, формування товарної політики, ціноутворення, збут і комунікації. Однак, як показують О. Жегус, Е. Пахуча, К. Петріянчук і Д. Шиян, сучасна модель уже виходить за межі традиційного маркетинг-міксу, оскільки до нього додаються фінансово-економічна, організаційна, технологічна, кадрова та антикризова складові [2, с. 122].

У кризових умовах функції маркетингової служби істотно змінюються. Навіть за скорочення витрат підприємства не можуть відмовитися від маркетингу, оскільки саме він допомагає зберегти увагу споживача і підтримати продажі [1, с. 324]. В умовах війни маркетингова служба змушена працювати в коротких циклах, оперативно коригувати комунікацію [3].

На практиці в кризовий період робота маркетингової служби зміщується в бік цифрових каналів, оперативної комунікації та постійного зворотного зв'язку зі споживачами. Як зазначають І. Бубенець та О. Чатченко, підприємства дедалі активніше переходять до онлайн-ритейлу, посилюють присутність у соціальних мережах і використовують інтернет-середовище для підтримки продажів [1, с. 324]. Інші автори наголошують, що за таких умов маркетингова служба виконує також функцію забезпечення антикризової стійкості підприємства [2, с. 122].

Глобалізація також суттєво змінює умови роботи маркетингової служби. Підприємство конкурує вже не лише з місцевими виробниками, а й з компаніями, які через цифрові канали впливають на того самого споживача [2, с. 123]. Електронна комерція розширює межі ринку й посилює конкуренцію, тому маркетингова служба має працювати як з локальним попитом, так і з цифровими платформами, глобальними інформаційними потоками та новими моделями споживання [1, с. 324].

Найпомітніше зміни в роботі маркетингової служби проявляються у сфері цифровізації. Серед найбільш ефективних інноваційних інструментів у кризових умовах виділяють онлайн-тестування, чат-боти, голосовий пошук, відеомаркетинг та інтерактивний контент. Це означає, що маркетингова служба сьогодні повинна поєднувати традиційні комунікаційні функції з цифровою аналітикою, автоматизацією та адресною роботою з різними сегментами аудиторії [3,5]. У роботі маркетингової служби соціальні мережі набувають дедалі більшого значення, оскільки дають змогу підтримувати постійний контакт із цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду [1, с. 325].

Подальша трансформація маркетингової служби пов'язана з використанням штучного інтелекту. Штучний інтелект дає змогу швидко аналізувати великі масиви даних, виявляти тенденції, точніше прогнозувати попит, персоналізувати контент, автоматизувати взаємодію з клієнтами, оптимізувати рекламні кампанії та аналізувати поведінку аудиторії [4, с. 44].

Отже, в умовах криз і глобалізації маркетингова служба підприємства перетворюється на важливий інструмент ринкової адаптації. Сьогодні вона не лише досліджує ринок, просуває продукцію, а й забезпечує маркетингову стійкість, координує цифрові канали, працює з даними та допомагає швидко змінювати стратегію відповідно до попиту.

### Список використаних джерел:

1. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 323-326. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-306-3-48.
2. Жегус О., Пахуча Е., Петріянчук К., Шиян Д. Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2 (328). С. 121-125. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-18.
3. Клімович О. М. Вплив цифрового маркетингу на стратегії та виклики сучасного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-18 (дата звернення: 24.03.2026).
4. Тардаскіна Т. М. Штучний інтелект у маркетингу: сучасні тренди та перспективи розвитку. *Наука, технології, інновації*. 2024. № 2 (30). С. 43-49. DOI: 10.35668/2520-6524-2024-2-06.
5. Stamat V., Nekhachyk E. (2023). The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*, 38(2023), 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23).

## **СЕКЦІЯ 2. СОЦІОКУЛЬТУРНІ, ОСВІТНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ**

*Гоцуляк К. І.,*

*канд. пед. наук, викладач*

*Стамбульська Т.І.,*

*канд. пед. наук, викладач*

*Івано-Франківський фаховий коледж*

*Карпатського національного університету імені Василя Стефаника,*

*м. Івано-Франківськ*

### **СТРАТЕГІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У ПОЧАТКОВІЙ ШКОЛІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах трансформаційної освіти початкова школа стикається із низкою викликів, які пов'язані із невизначеністю соціального, економічного та технологічного середовища. Педагогічний процес у таких умовах потребує гнучких підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни, забезпечувати якість навчання та розвиток ключових компетентностей учнів. Адаптивне управління освітнім процесом виступає одним із ефективних інструментів забезпечення стійкості та результативності початкової освіти.

Адаптивне управління – це система прийняття рішень та організації навчальної діяльності, що базується на принципах гнучкості, оперативного реагування та індивідуалізації освітнього процесу. У початковій школі воно передбачає врахування індивідуальних потреб учнів, особливостей педагогічного колективу, специфіки навчального середовища та непередбачуваних зовнішніх чинників [1].

Основною метою адаптивного управління є забезпечення високого рівня освітніх результатів навіть у умовах постійних змін та невизначеності.

Серед стратегій адаптивного управління особливо важливими є:

1. Проактивне планування – передбачає розробку сценаріїв навчального процесу, що враховують можливі зміни в навчальному середовищі, технологічні новації та потреби учнів. Це дозволяє педагогам гнучко модифікувати програми, вибирати оптимальні методи навчання та підтримувати мотивацію учнів [2].

2. Індивідуалізація та диференціація навчання – стратегія, яка дозволяє враховувати рівень підготовки кожного учня, його інтереси та потенціал. Адаптивне планування диференційованих завдань сприяє розвитку самостійності, критичного мислення та комунікативних навичок у молодших школярів.

3. Моніторинг та оперативне оцінювання результатів навчання – включає використання різноманітних форм контролю (спостереження, тестування, проєктні роботи, інтерактивні вправи) для своєчасного виявлення прогалин у знаннях та корекції навчального процесу. Такий підхід дозволяє підвищувати ефективність уроків та своєчасно підтримувати учнів у навчанні.

4. Використання інтерактивних та цифрових технологій – інтеграція сучасних освітніх платформ, онлайн-ресурсів та мультимедійних інструментів забезпечує адаптивність освітнього процесу. Цифрові інструменти дозволяють швидко змінювати форми та методи навчання, залучати учнів до активної взаємодії та стимулювати самостійне навчання.

5. Розвиток компетентностей педагогів – стратегія, що передбачає безперервну професійну підготовку вчителів для успішного застосування адаптивних методик. Підвищення компетентності педагогів у сфері диференційованого навчання, інтегрованих методів та роботи з цифровими технологіями створює основу для ефективного управління навчальним процесом у будь-яких умовах.

Адаптивне управління в початковій школі реалізується через поєднання стратегій гнучкого планування, оперативного реагування на зміни та підтримки індивідуальної освітньої траєкторії кожного учня. Воно дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, а й сформувати у молодших школярів здатність до самостійного навчання, розвитку критичного мислення та навичок соціальної взаємодії [3].

Таким чином, реалізація стратегій адаптивного управління освітнім процесом у початковій школі є важливою умовою забезпечення якості освіти в умовах невизначеності. Використання цих стратегій сприяє створенню стійкого та результативного навчального середовища, розвитку компетентностей учнів та підвищенню ефективності освітньої діяльності.

Крім того, адаптивне управління дозволяє враховувати індивідуальні особливості кожного учня, оперативно реагувати на зміни в соціальному та освітньому середовищі, забезпечувати баланс між навчальним навантаженням і психологічним комфортом дітей.

Отже, адаптивне управління не лише підвищує якість освітнього процесу, а й створює умови для всебічного розвитку особистості молодшого школяра, формує готовність до змін та адаптації в умовах швидкозмінного світу, що є ключовим фактором успішної сучасної початкової освіти.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гринько І.В. Адаптивне управління освітнім процесом у школі. Київ: Педагогічна думка, 2020. 158 с.
2. Ковальчук О.М. Стратегії компетентнісного навчання в умовах змін. *Освітня інновація*. 2021. №3. С. 45-53.
3. Петренко Л.І. Інтерактивні методи навчання у початковій школі. Львів: Світ, 2019. 132 с.

*Іваніків Я.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП “Менеджмент організацій і адміністрування”  
Науковий керівник: Минів Р. М.,  
канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР’ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ**

Управління діловою кар'єрою – це цілеспрямована діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів управління персоналом, а також самих працівників, метою якої є вироблення стійкої системи установок, переконань, принципів та людських якостей, що дозволяють їм вибірково підтримувати особисті та професійні позиції та інтереси в умовах мінливого сучасного життя та професійної діяльності.

У літературі ділова кар'єра представлена як складна, відкрита та цілісна система, що являє собою найвищий ступінь єдності трьох взаємопов'язаних сутностей.

По-перше, ділова кар'єра представлена як фактор досягнення особистого успіху та подолання інших конкуруючих працівників, які прагнуть до тих самих цілей. Результатом досягнення особистого успіху та подолання конкуруючих працівників у соціальному житті є збереження та покращення досягнутої якості трудового життя працівника, що пов'язано з підвищенням рівня заробітної плати, трудових прав та обов'язків, ступеня самостійності та відповідальності.

По-друге, ділова кар'єра представлена як функція соціальної мобільності. Соціальна мобільність проявляється як системне явище, що відображає об'єктивну сторону процесу соціалізації особистості (зміст і напрямки соціально-економічної, освітньої та культурної політики та функції, принципи та завдання управління суспільством, законодавчі, нормативні, організаційні, поведінкові та інші умови соціального існування) та суб'єктивну сторону (сукупність основних особистісних якостей, що також визначають зміст і напрямок соціальної мобільності).

По-третє, ділова кар'єра представлена як діяльність, спрямована на позиціонування працівника в ієрархічно стратифікованій системі розподілу праці. Позиціонування на ринку праці може бути, по-перше, особистісно-професійним, тобто закріплення та закріплення певного статусу (позиції) та ролі працівника в професії відповідно до його знань, навичок, вмінь та установок; по-друге, статусно-робоче позиціонування, тобто отримання соціальних та матеріальних досягнень у конкретних зовнішніх та внутрішніх реаліях, які сприймаються як сукупність об'єктивних статусів та чітко визначених позицій, ролей, станів матеріального благополуччя тощо.

Розвиток ділової кар'єри – це процес конкурентного позиціонування працівника в розподілі праці на ринку праці, що дозволяє підтримувати або покращувати якість трудового життя на основі соціальної мобільності в умовах мінливих внутрішніх та зовнішніх реалій організації.

Управління діловою кар'єрою – це частина управління персоналом, яка займається взаємовідносинами між роботодавцем та працівниками у зв'язку з впливом останніх на їхню професійну та організаційну кар'єру на благо організації. Суть управління діловою кар'єрою полягає у вирішенні трьох взаємопов'язаних завдань. По-перше, у формуванні ціннісно-смыслових, нормативних та символічних складових кар'єри, що узгоджуються з місією та стратегією організації, кадровою політикою та соціокультурним етосом. По-друге, у стимулюванні інтересу працівників до сприяння самоорганізації та розвитку кар'єри, а також реалізації їхнього особистого потенціалу для досягнення бізнес-цілей організації. По-третє, у розподілі працівників у стратифікованій організаційній системі праці, що дозволяє максимально використовувати конкурентні переваги кожного працівника.

Управління діловою кар'єрою співробітників здійснюється на трьох основних рівнях: організація в цілому, конкретний відділ та конкретна робота. Ці рівні управління кар'єрою не можуть існувати окремо один від одного, вони взаємопов'язані, але мають відносну самостійність.

На організаційному рівні управління діловою кар'єрою співробітників здійснюється вищим керівництвом (або топ-менеджментом, тобто радою директорів організації, виконавчим директором, першими віце-президентами тощо), яке розробляє підсистему нормативних відносин - кар'єрну політику, кар'єрні стратегії та, як наслідок, цілі, завдання, стратегії та довгострокові плани організації.

Управління діловою кар'єрою відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації, тому розуміння стратегічної цінності кар'єри працівників є важливим для успіху організації на світовому ринку. В умовах становлення національної інноваційної економіки управління діловою кар'єрою є механізмом підвищення конкурентоспроможності персоналу. Подальше зростання та конкурентоспроможність організації як ніколи раніше залежать від залучення кваліфікованих кадрів та розвитку їхньої кар'єри.

### **Список використаних джерел:**

1. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. *Ефективна економіка*. 2019. №2. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.34.
2. Сочинська-Сибірцева І., Тушевська Т., Доренська А. Новітні технології управління професійною кар'єрою в публічній службі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 269-275. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-37>.

*Смикалюк В. В.,  
здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: Парфанович І. І.,  
д-р пед. наук, професор  
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

## **МЕТОДИ І ЗАСОБИ СОЦІАЛЬНОГО ПРОГНОЗУ В ІНДИВІДУАЛЬНІЙ РОБОТІ З КЛІЄНТОМ ЦЕНТРУ СОЦІАЛЬНИХ СЛУЖБ**

В період теперішньої ситуації державної нестабільності сфера соціальних послуг потребує інтеграції сучасних методів та засобів роботи з вразливими категоріями населення. Соціальне прогнозування при індивідуальній роботі дозволяє не лише говорити про наявні проблеми клієнта, а й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, що є актуальним для продуктивного впровадження соціальних послуг. Саме тому соціальне прогнозування має стати одним з основних інструментів, який дозволить працівникам соціальних центрів боротися з наслідками кризових явищ, та в подальшому запобігати їх виникненню через науково підтвержене обґрунтування.

Соціальний прогноз у індивідуальній роботі з клієнтом – це процес отримання інформації про імовірні зміни соціального статусу, поведінкових патернів та потенціалу особи під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів. В умовах непередбачуваної або прогнозованої нестабільності велику роль відіграє вміння спеціаліста прогнозувати ризики, пов'язані з неможливістю адаптації, проблем з фінансовою стабільністю або різних сімейних конфліктів.

Для розробки валідної прогностичної моделі в індивідуальній роботі доцільно інтегрувати такі методи:

1. Метод екстраполяції. Основним інструментом цього методу є вивчення анамнезу клієнта, співставленні його минулого та майбутнього для виявлення закономірностей. У індивідуальній роботі такий метод дозволяє спрогнозувати різні події, наприклад, імовірність повторення рецидиву девіантної поведінки, якщо навколишній соціум незмінний. Метод екстраполяції є ефективним у недалекій перспективі для швидких прогнозів у незмінних соціальних системах.

2. Метод експертних оцінок. Цей метод передбачає використання команди різного професійного спектру (психологів, юристів, соціальних педагогів, медиків, та ін.) для створення багатокомплексного та цілісного висновку. У процесі роботи кожен спеціаліст оцінює ситуацію клієнта з своєї професійної точки зору, що допомагає створити якісний сценарій перебігу подій. Цей метод є одним з найточніших, оскільки оцінює ситуацію з багатьох ракурсів [1].

3. Метод соціального моделювання. Цей метод полягає у створенні імовірних моделей «Життєвого маршруту» клієнта в залежності від прийнятих

рішень. Фахівець моделює різні сценарії подій, що дозволяє оптимізувати процес розподілу ресурсів соціальних центрів та використовувати їх більш продуктивно.

Для переведення теоретичних прогнозів у площину практичних рішень запропоновано комплексний підхід до використання графічних інструментів аналізу. Вони дозволяють наочно представити динаміку життєвої ситуації клієнта та містять:

1. Генограму – для ідентифікації трансгенераційних (спадкових) сценаріїв поведінки та прогнозування ризиків у сімейних стосунках через аналіз трьох поколінь роду.

2. Екокарту – як динамічний маркер соціальної інтеграції чи ізоляції, що через візуалізацію зв'язків із соціумом (робота, громада, державні установи) дозволяє передбачити зміни у суспільному статусі клієнта. Зміни у цих зв'язках можуть свідчити маркером для передбачення соціальної ізоляції або інтеграції [2].

3. Діагностичну карту ресурсного потенціалу – інструмент комплексної оцінки внутрішніх (здоров'я, мотивація) та зовнішніх (фінанси, житло) ресурсів, на основі яких формується прогноз спроможності особи самостійно подолати важкі життєві обставини.

Перебудова та трансформація підходів до управління в соціальних службах за допомогою використання та активного впровадження методів прогнозування дозволяє забезпечити вищий рівень адресності соціальних послуг. Це дозволяє змінити підхід до роботи соціальних послуг, а саме відійти від стратегії «гасіння пожеж», та перейти до формування стратегії сталого розвитку особистості [3].

Підсумовуючи, зазначимо, що соціальне прогнозування в індивідуальній роботі з клієнтом є не просто допоміжним технічним етапом, а фундаментальним підґрунтям для прийняття стратегічних управлінських рішень у межах кейс-менеджменту. Системне застосування розглянутих методів та інструментів візуалізації (генограм, екокарт, карт ресурсного потенціалу) дозволяє фахівцям Центру соціальних служб конструювати валідні сценарії соціального розвитку. Це перетворює соціальну допомогу на технологічний процес із прогнозованим результатом, де головним показником ефективності стає формування спроможності клієнта самостійно долати життєві кризи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Безпалько О. В. Соціальна робота в громаді : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 216 с.
2. Лукашевич М. П., Семигіна Т. В. Соціальна робота (теорія і практика) : підручник. Київ: ІПК ДСЗУ, 2009. 364 с.
3. Осокіна А., Хвастунов Н., Востряков І. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>.

**Франчук К. В.,**  
здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: **Чернушкіна О. О.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці  
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

## **ІНКЛЮЗІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ ГЕНДЕРНОЇ НЕРІВНОСТІ У ВИЩІЙ ОСВІТІ**

Тема гендерної рівності у сучасному суспільстві посідає важливе місце серед пріоритетів розвитку освіти, оскільки саме освітнє середовище значною мірою формує світогляд молоді, впливає на професійне самовизначення та визначає можливості подальшої самореалізації особистості. Попри суттєві зміни, що відбуваються в українському суспільстві, проблема гендерної нерівності у вищій освіті залишається актуальною, адже нерівний розподіл можливостей, наявність стереотипів і упереджених уявлень досі впливають на вибір спеціальностей, доступ до академічного зростання, участь у науковій діяльності та представленість жінок і чоловіків у керівних структурах закладів вищої освіти. Саме тому дослідження гендерної нерівності у вищій освіті як соціально-освітнього феномена є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Актуальність теми зумовлена також тим, що сучасна вища освіта має не лише передавати знання, а й формувати середовище рівності, поваги, інклюзії та справедливості, у якому кожна людина, незалежно від статі, може повною мірою реалізувати свій потенціал [1].

У процесі дослідження встановлено, що гендерна нерівність у вищій освіті є багатовимірним явищем, яке формується під впливом соціокультурних, інституційних та освітніх чинників. У сучасній науковій думці вона розглядається не як окремий прояв соціальної несправедливості, а як комплексний феномен, що охоплює різні рівні функціонування освітнього середовища. Зокрема, гендерна нерівність проявляється через стереотипні уявлення про «чоловічі» та «жіночі» професії, нерівномірний розподіл здобувачів освіти за спеціальностями, різницю в соціальних очікуваннях щодо професійної реалізації, а також через обмеження у доступі до академічного лідерства та кар'єрного зростання. Важливо, що вища освіта в цьому контексті виступає не лише середовищем, у якому відтворюються суспільні установки, а й простором, де можливе їх критичне переосмислення та поступова трансформація [2].

Важливо, що значний вплив на освітній вибір молоді мають стійкі гендерні стереотипи, які закріплюються ще на ранніх етапах соціалізації та надалі впливають на уявлення про професійні ролі жінок і чоловіків. Такі стереотипи можуть проявлятися як у суспільному середовищі загалом, так і безпосередньо в освітньому процесі – через зміст навчальних матеріалів, приклади у викладанні, стиль комунікації викладачів, розподіл ролей у групових завданнях та очікування щодо активності здобувачів. Отже, гендерна

нерівність у вищій освіті має не лише формальний, а й прихований характер, що ускладнює її виявлення та подолання. Саме тому проблема потребує комплексного аналізу й системного реагування на рівні освітньої політики та внутрішньої організації діяльності закладів вищої освіти [3].

Окремого акценту потребує інклюзія як інструмент подолання гендерної нерівності у вищій освіті. Інклюзивний підхід дозволяє сформувати безпечне, рівноправне та відкрите освітнє середовище, у якому кожен учасник освітнього процесу має можливість реалізувати свій потенціал незалежно від статі чи гендерних характеристик [4].

Підсумовуючи, гендерна нерівність у вищій освіті залишається актуальною проблемою, яка має складний і багаторівневий характер. Її подолання потребує поєднання нормативно-правових, організаційних, освітніх та соціокультурних механізмів. Інклюзія у цьому процесі виступає не лише як принцип рівного доступу, а як практичний інструмент трансформації освітнього простору, здатний забезпечити більш справедливу, безпечну та ефективну систему вищої освіти. Саме впровадження гендерно чутливої політики, розвиток інклюзивних практик і підвищення рівня гендерної культури у закладах вищої освіти є важливими умовами формування сучасного освітнього середовища, орієнтованого на рівність, повагу та повноцінну самореалізацію кожної особистості [5].

#### Список використаних джерел:

1. Павловська Н. В. Гендерна рівність у вищій освіті: особливості реалізації. *Гендерна рівність та інклюзія у вищій освіті: від політик до реалізації* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. Дню науки та Дню Європи в Україні (Київ, 16 трав. 2025 р.) URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51754>.
2. Плетка О. Т. Гендерна чутливість в освіті: управлінський аспект: методичні рекомендації для керівників закладів освіти. Київ : Талком, 2023. 27 с. URL: <https://surl.li/ggtnpo>
3. Карпенко К. І., Сіверчук М. О. Гендерна нерівність у системі вищої освіти та науковому товаристві. *Гендерна парадигма освітнього простору*. 2015. № 2. С. 28–31. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/items/716b8aef-72ef-4fe3-9d2a-faf752e6694c>.
4. Войтовська А. І. Гендерна соціалізація студентської молоді в умовах закладу вищої освіти: інклюзивний підхід: монографія; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : ЦП Компринт, 2022. 214 с. URL: <https://surl.li/gmemyu>.
5. Бабарикіна Н. А. Гендерна рівність як індикатор демократичного прогресу. *Гендерна рівність та інклюзія у вищій освіті: від політик до реалізації* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. Дню науки та Дню Європи в Україні (Київ, 16 трав. 2025 р.) Київ : КНЕУ, 2025. С. 7–9. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c2413f26-b012-4857-9a1e-277c249948fb>.

*Шпаченко А. А.,  
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Науковий керівник: Кушнір Т. М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **ЕТИЧНІ ПРОБЛЕМИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

В умовах тотальної інформатизації реклама стала потужним соціально-культурним чинником, що формує ціннісні орієнтації та суспільні норми. Питання етичності рекламної діяльності набуває стратегічного значення для розбудови довіри між бізнесом і суспільством. В Україні, попри наявність Закону «Про рекламу», контроль у цій сфері все ще недостатньо ефективний через нечіткість дефініцій і відсутність інституційної системи саморегулювання ринку.

Метою дослідження є аналіз соціально-етичних аспектів рекламної діяльності в Україні, виявлення основних порушень етичних норм у медійній практиці і розробка шляхів удосконалення соціальної відповідальності реклами.

Аналіз практики Антимонопольного комітету України (АМКУ) та моніторинг медіапростору дозволяють виокремити такі найпоширеніші порушення етичних норм:

– рекламодавці часто застосовують прийом «дрібного шрифту» або неповної інформації. Наприклад, штраф АМКУ для «Ідея Банк» у розмірі 4 млн грн за рекламу кредитів під «0%», де були приховані додаткові комісії та реальна відсоткова ставка;

– використання клінічно невідтверджених тверджень. Прикладом є штраф ТОВ «Юрія-фарм» за бездоказові заяви про здатність препарату «Декасан» боротися з коронавірусом;

– використання тіла як інструменту привернення уваги (об'єктивізація) та трансляція застарілих стереотипів. Суспільний резонанс та протести громадських організацій (наприклад, акції ГО «Білкiс» проти реклами закладу «П'яна вишня» у Львові) свідчать про зростання нетерпимості суспільства до нормалізації насильства та сексизму;

– як показує світовий досвід (кейси компаній Zara з альянсами на руйнування, Н&М з расистськими конотаціями, Bud Light), ігнорування соціокультурного фону призводить до бойкотів та репутаційних катастроф. В Україні ця проблема актуалізується під час війни, коли будь-які маніпуляції зі страхом чи травматичним досвідом є глибоко неетичними;

– попри законодавчу заборону з 2012 р., тютюнові компанії продовжують використовувати лазівки (спеціальна викладка, підсвітка у місцях продажу). За даними U-Report (2018), 61 % молоді стикалися з рекламою цигарок, що прямо корелює зі статистикою раннього початку куріння [1].

Для підтвердження теоретичних викладок було проаналізовано результати якісних (глибинні інтерв'ю зі студентами, лютий 2026 р.) та кількісних (опитування студентів ЛНУ ім. Івана Франка) досліджень.

За результатами дослідження нами виявлено, що понад 70 % респондентів вважають сучасну рекламу недостатньо чесною, чітко ідентифікують гіперболізація властивостей, тиск на страхи та почуття провини. 60 % опитаних фіксують наявність дискримінаційних або аморальних елементів. Реклама, що експлуатує гендерні стереотипи або нав'язується через агресивний таргетинг, викликає роздратування і знижує лояльність до бренду. Хоча споживачі позитивно ставляться до соціальної реклами та засуджують неетичні практики, соціальна відповідальність бренду поки не є вирішальним фактором під час прийняття рішення про покупку для більшості молоді. Водночас аудиторія підтримує посилення державного контролю, жорсткіші санкції та створення етичних комісій.

Для комплексного вирішення виявлених проблем пропонуємо такі стратегічні напрямки вдосконалення соціальної відповідальності в рекламі:

1. Модернізація законодавства та контроль. Необхідна гармонізація українського законодавства з директивами ЄС. Слід розширити юридичні визначення етичної реклами, встановити чіткі критерії доказовості в рекламі та посилити санкції за маніпуляції й поширення неправдивої інформації.

2. Розвиток інституту саморегулювання. Створення автономної системи саморегулювання рекламного ринку (за прикладом Асоціації рекламодавців України) з повноваженнями для проведення моніторингу, розгляду скарг і публічного застосування санкцій до порушників етичних кодексів.

3. Запровадження «фільтрів» психологічної безпеки. Впровадження суворих обмежень на використання сексуалізованих образів, експлуатацію страху та методів підсвідомого впливу.

4. Боротьба з екологічними маніпуляціями. Імплементация європейських критеріїв протидії оманливим твердженням про екологічність товарів.

5. Освітні ініціативи та перехід до клієнтоорієнтованого маркетингу. Інтеграція дисциплін з рекламної етики в ЗВО та проведення тренінгів для маркетологів щодо культурної чутливості.

6. Інноваційна діяльність. Використання соціально корисних рекламних носіїв (зупинки з сонячними батареями, безкоштовний Wi-Fi в обмін на перегляд етичної реклами) та підтримка соціальних ініціатив ресурсами агенцій.

Соціальна відповідальність рекламної діяльності – ключовий індикатор зрілості бізнесу, який в умовах України стає інструментом захисту ментального здоров'я нації. Створення ефективного та прозорого рекламного середовища вимагає синергії зусиль держави, бізнесу та споживачів.

### Список використаних джерел

1. Проект U-Report. *U-Report*. URL: <https://ukraine.ureport.in/opinion/2964/>. (дата звернення: 04.03.2026).

### **СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ТА ГАЛУЗЕВИЙ ПІДХОДИ**

*Башинська Ю. І.,*

*канд. екон. наук, ст. науковий співробітник  
відділу регіональної екологічної політики та*

*природокористування*

*ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН  
України», м. Львів, Україна*

#### **СИСТЕМА ТОРГІВЛІ ВИКИДАМИ ПАРНИКОВИХ ГАЗІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДІЇ СВАМ**

СВАМ (СВАМ – Carbon Border Adjustment Mechanism) – це механізм прикордонного вуглецевого коригування Європейського Союзу, що набув чинності у 2023 р. та передбачає додаткову плату за імпорт товарів (цемент, сталь, алюміній, добрива, електроенергія) з високим вуглецевим слідом, щоб вирівняти умови для європейських виробників [1].

Цей механізм є надзвичайно важливим для українських експортерів, оскільки Україна посідає ключове місце серед стратегічних торговельних партнерів Європейського Союзу в секторах, що охоплюються дією СВАМ. Згідно з офіційним звітом Європейської Комісії від 16 грудня 2025 р. [2], у 2024 р. український експорт відповідної продукції до ЄС склав близько 3,3 млрд євро (1,8 % ВВП). Продукція чорної металургії становила майже 90 % від цього обсягу, досягнувши 3,0 млрд євро. Експорт цементу склав 139 млн євро, тоді як показники за іншими категоріями (добрива, електроенергія та водень) були нижчими за 100 млн євро.

Сучасні технології в процесі виробництва сталі дають можливість зменшити промислові викиди парникових газів (ПГ). Три ключові шляхи глибокої декарбонізації ведуть до галузевих інновацій у виробництві на основі руди: пряме відновлення заліза на основі зеленого водню (а потім виробництво сталі в електродуговому охолодженні; також відоме як H<sub>2</sub>-DRI-EAF), прямий електроліз заліза (а потім виробництво сталі в електродуговому охолодженні) та уловлювання, утилізація та зберігання вуглецю (CCUS), модернізовані на інтегрованих установках BF-BOF.

Розрахунок фінансових зобов'язань у межах Механізму прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ) базується на обсязі сертифікатів, що підлягають анулюванню (surrender), де одиниця сертифіката еквівалентна одній тонні викидів CO<sub>2</sub>-екв вбудованих викидів [3]. Вартість сертифікатів детермінується середньозваженою ціною квот у межах Системи торгівлі викидами ЄС (EU ETS), проте регламент передбачає перехідний етап у графіку запровадження цін:

– для імпорту протягом 2026 р. ціна сертифіката обчислюється як середнє квартальне значення результатів аукціонів EU ETS;

– з 1 лютого 2027 р., з початком повноцінного функціонування ринку сертифікатів, публікація котирувань здійснюватиметься на щотижневій основі.

Відповідно до принципу недискримінації, кількість сертифікатів підлягає корекції (adjustment) з урахуванням обсягу безкоштовних квот, що надаються європейським виробникам аналогічної продукції. Крім того, передбачено механізм відрахування ціни на вуглець, фактично сплаченої в країні походження товару (наприклад, податок на викиди CO<sub>2</sub> в Україні). Ефективність цього механізму критично залежить від прозорості моніторингу.

Заслуга СВАМ у формуванні іноземних вуглецевих цін, що підкреслює критичну роль внутрішніх вуглецевих ринків у пом'якшенні фінансового тягаря для експортерів. Для України узгодження національних вуглецевих податків зі стандартами ЄС є не лише екологічною необхідністю, а й стратегічним економічним механізмом для підтримки конкурентоспроможності. Проте, з цією метою можна було б розробити більш гнучку та динамічну систему для запровадження диференційованих тарифів на СВАМ, адаптованих до конкретних обставин країни, зокрема до умов функціонування економіки під час війни в Україні, одночасно надаючи цільову підтримку найбільш вразливим галузям господарства. Ця підтримка повинна виходити за рамки простої фінансової допомоги та охоплювати технічне співробітництво, передачу технологій, а також навчання для розвитку потенціалу та навичок. Водночас СВАМ залишається механізмом, який недостатньо враховує структурні відмінності між країнами-членами ЄС та Україною [4]. Позитивно, що згідно з Регламентом (EU) 2023/956, українські експортери мають право на зменшення кількості сертифікатів СВАМ, які вони повинні здати, на суму вуглецевого податку, вже сплаченого в Україні.

### Список використаних джерел:

1. СВАМ: що це за механізм, як він буде працювати на прикладі Західних Балкан, та що це значить для України : веб-сайт / Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/svam-shcho-tse-za-mekhanizm.html> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the application of the Regulation on the Carbon Border Adjustment Mechanism : COM/2025/783 final / European Commission. 2025. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0783> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Методичні рекомендації щодо оновленої нормативно-правової бази СВАМ для українського бізнесу : веб-сайт / Біоенергетична асоціація України (UABIO). 25.02.2026. URL: <https://uabio.org/materials/19156/> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Sagone S., Cellura M. The Carbon Border Adjustment Mechanism from developing countries' perspective: a systematic literature review on challenges and opportunities for the Mediterranean basin. *Energy Strategy Reviews*. 2025. Vol. 62. Art. 101884. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.esr.2025.101884>.

*Боборикіна С. А.,  
студентка спеціальності «Підприємництво,  
торгівлі та біржова діяльність»  
Науковий керівник: Ємець О. І.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри підприємництва,  
торгівлі та прикладної економіки  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ*

## **УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БЛАГО»)**

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління продажами є одним із ключових факторів забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Підприємства, що працюють у сфері нерухомості, особливо потребують чіткої системи управління продажами, адже саме від ефективності реалізації об'єктів залежить рівень доходів, швидкість повернення інвестицій та загальна фінансова стійкість компанії. У зв'язку з цим актуальним є аналіз системи управління продажами та пошук шляхів її вдосконалення на прикладі діяльності ТОВ «Благо».

Ринок житлової нерухомості в Україні, зокрема в Івано-Франківську, демонструє стабільний попит на новобудови. Одним із важливих напрямів роботи девелоперських компаній є формування ефективної системи продажів, яка передбачає аналіз ринку, формування конкурентної цінової політики, розробку маркетингових інструментів та управління взаємодією з клієнтами. Саме ці елементи забезпечують успішну реалізацію житлових об'єктів і підвищення прибутковості підприємства [2].

Аналіз інвестиційної привабливості нерухомості показує, що вкладення у житло залишаються одним із найбільш стабільних способів отримання пасивного доходу. Наприклад, розглянемо інвестицію в однокімнатну квартиру площею приблизно 38 м<sup>2</sup> у новобудові. Вартість такої квартири разом із ремонтом становить приблизно 54 659 доларів США, з яких 37 559 доларів – це вартість житла та близько 17 100 доларів – витрати на ремонт.

При здачі квартири в оренду середній дохід може становити близько 500 доларів на місяць, що формує річний дохід приблизно 6 000 доларів. За таких умов середній термін окупності інвестиції становить близько 9,1 року. Однак у разі щорічного зростання вартості оренди приблизно на 10 % термін повернення вкладених коштів може скоротитися до 6,8–7 років. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість житлової нерухомості та ефективність правильно організованої системи продажів.

Для девелоперської компанії важливо не лише реалізувати об'єкт, а й забезпечити потенційним інвесторам чітке розуміння економічної вигоди від придбання житла. Саме тому система управління продажами повинна

базуватися на детальному аналізі ринку оренди, попиту та перспективності окремих районів міста [1].

Дослідження ринку оренди житла в Івано-Франківську показує значну диференціацію вартості оренди залежно від району. Наприклад, у районі Позитрон у лютому 2025 р. середня орендна плата за однокімнатну квартиру становила близько 7 723 грн, а вже у лютому 2026 р. – приблизно 12 100 грн. Для двокімнатних квартир ці показники становили відповідно 12 453 грн та 21 695 грн, що свідчить про значне зростання попиту на житло в цьому районі.

Схожа тенденція спостерігається і в інших районах міста. Так, у районі Пасічна оренда однокімнатної квартири зросла з 16 618 грн у 2025 р. до 19 092 грн у 2026 році. Для трикімнатних квартир ціна підвищилася з 20 003 грн до 20 697 гривень.

Аналіз показує, що деякі райони міста демонструють особливо високі темпи зростання вартості оренди. До таких можна віднести Центральну частину міста, Позитрон, Майзлі та Пасічну. Саме ці локації характеризуються стабільно високим попитом на житло, розвинутою інфраструктурою та активним будівництвом нових житлових комплексів.

Отже, аналіз ринку оренди житла дозволяє визначити найбільш перспективні райони для інвестування та формування стратегії продажів девелоперської компанії. Для ТОВ «Благо» використання подібної аналітичної інформації є важливим елементом ефективного управління продажами.

Ефективна система управління продажами також передбачає використання сучасних маркетингових інструментів, цифрових технологій та аналітики ринку. Завдяки цьому підприємство може швидше реагувати на зміни попиту, коригувати стратегію продажів і підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, управління продажами є важливою складовою підвищення ефективності діяльності підприємства. На прикладі ТОВ «Благо» можна зробити висновок, що використання аналітики ринку нерухомості, оцінка інвестиційної привабливості житла та врахування особливостей різних районів міста дозволяють підвищити результативність продажів і забезпечити стабільний розвиток компанії.

Отже, удосконалення системи управління продажами, засноване на глибокому аналізі ринку та застосуванні сучасних управлінських підходів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню стійкого економічного результату.

### **Список використаних джерел:**

1. Бужимська К. О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 77-82.
2. Круш П. В., Ліндаєв Д. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2020. Вип. 25. С. 111-118.

*Жуковський М. О.,  
старший викладач  
Гудзинський О. Д.,  
д-р екон. наук, професор  
Національний університет біоресурсів і  
природокористування України, м. Київ*

## **УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розвиток сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах можливо забезпечити шляхом сформованої системи управління їх конкурентоспроможністю. При цьому повинні враховуватися фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. У зв'язку з повномасштабною війною ВВП країни різко скоротився, а багато галузей економіки втратили свою провідну роль. Саме сільське господарство стало бюджетоутворюючою галуззю економіки, а забезпечення переробних підприємств і населення якісною сировиною і продукцією, і відповідно, продовольча безпека країни є надважливим завданням. У цьому зв'язку потребує удосконалення система управління формуванням і розвитком конкурентоспроможного потенціалу сільськогосподарських підприємств, який у просторі та часі повинен заздалегідь адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Слід зазначити, що у вітчизняних сільськогосподарських підприємствах механізм управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу ще не остаточно відпрацьований. Це можна пояснити недостатністю дослідження даного питання в теоретичному і методичному плані, що визначає необхідність його подальшої розробки.

В економічній літературі існують різні підходи до розкриття сутності поняття «потенціал». Потенціал є складною економічною системою, якій притаманні певні властивості. Це динамічна структура, складові елементи якої повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві, елементи потенціалу функціонують у сукупності, що потребує досягнення збалансованого співвідношення між ними, та для них діє закон синергії.

На думку С. А. Нестеренко, конкурентний потенціал – наявність можливостей усього ресурсного потенціалу, які здатні привести підприємства до виробництва конкурентоздатної продукції та результативної діяльності [2].

Провівши ґрунтовний аналіз сільськогосподарських підприємств Обухівського району Київської області ми прийшли до висновку, що кінцева результативність більшою мірою залежить від системи менеджменту, ніж від: технічного, біологічного, трудового та економічного потенціалів. Така позиція підтримується і професором О. Д. Гудзинським і обґрунтовується ним цільовою спрямованістю системи управління по забезпеченню конкурентоспроможності підприємств шляхом реалізації таких напрямків дій

як: формування портфелем стратегій розвитку підприємств; створення технічних можливостей для реалізації стратегій розвитку; модернізація організаційного і самого управлінського потенціалів на принципах упереджувальності їх до можливих змін у зовнішньому середовищі з орієнтацією на інноваційну модель розвитку; забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств через сформовану результативну систему управління можливостями [1; 2; 4].

Для формування результативної системи управління конкурентоспроможним потенціалом сільськогосподарських підприємств необхідно враховувати вимоги системного та інших підходів з виділенням: цільової спрямованості системи управління формуванням потенціалу підприємств, деталізованих цілей і задач, методологічного інструментарію, механізмів управління, технологій управління, ресурсного забезпечення, оцінки результативності.

При оцінюванні фактичного рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств перш за все необхідно оцінити його конкурентоспроможний потенціал. Особливістю методів такої оцінки є комплексність. Зміни, які відбуваються в тому або іншому елементі конкурентоспроможного потенціалу підприємства, впливають і на інші елементи системи, викликаючи в них відповідні зміни. Такий тісний взаємозв'язок ми можемо спостерігати за результатами наших досліджень, де управлінський потенціал, або рівень організаційного розвитку на пряму впливає на результативні показники діяльності сільськогосподарських підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Білоусько Т. Ю., Шовкун-Заблоцька Л. В. Інноваційні засади операційної діяльності в тваринництві в забезпеченні конкурентоспроможності галузі. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №11 (39). С.777-790. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-777-790](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-777-790).
2. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія. К. : ІПК ДСЗУ, 2019. 212 с.
3. Гудзинський О. Д., Нестеренко С. А. Формування результативної системи управління конкурентоспроможністю підприємств: методологічний аспект : монографія. Львів : «Ліга - Прес», 2020. 420 с.
4. Судомир С. М., Шовкун-Заблоцька Л. В., Білоусько Т. Ю. Засади інноваційного менеджменту на підприємствах агропромислового сектору. *Вчені записки*. 2025. № 38. С. 166-178 DOI: 10.33111/vz\_kneu.38.25.01.14.096.102.

*Заманзаде А.,  
здобувач вищої освіти, спеціальність «Менеджмент»,  
Науковий керівник: Мазур Ю. В.,  
канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту,  
Міжрегіональна академія управління персоналом, м. Київ*

## **CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ТА СОЦІАЛЬНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ**

Сучасні соціальні та волонтерські ініціативи в Україні стикаються з викликами, пов'язаними з масштабом, координацією та обліком ресурсів. Ефективне управління волонтерськими мережами вимагає застосування цифрових технологій для систематизації даних, контролю процесів та комунікації з учасниками.

CRM-системи (Customer Relationship Management) є важливим інструментом для організацій, що працюють у сфері соціальної активності. Вони дозволяють автоматизувати збір і зберігання даних про волонтерів та донорів, планувати події, відстежувати участь і результати діяльності. Такий підхід сприяє більш прозорому управлінню ресурсами та оптимізації процесів організації [1, с. 26–31].

Дослідження потенціалу волонтерства в деокупованих громадах показує, що залучення активних мешканців значно підвищує ефективність соціальних проєктів. При цьому цифрові інструменти, включно з CRM-системами, дозволяють координувати зусилля волонтерів, відстежувати їхні досягнення та адаптувати стратегії у реальному часі [2, с. 202–207].

Впровадження CRM-систем дозволяє вести облік волонтерів за різними критеріями: професійними навичками, наявністю вільного часу та попереднім досвідом участі. Це допомагає організаторам проєктів підбирати оптимальні команди для конкретних завдань та уникати дублювання зусиль.

Крім того, CRM-платформи сприяють підвищенню прозорості взаємодії з донорами та спонсорами. Автоматизовані звіти та аналітика дозволяють швидко оцінювати ефективність кампаній, планувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливою перевагою таких систем є можливість інтеграції з іншими цифровими платформами, наприклад, системами для комунікації, організації подій або збору пожертв. Це створює єдине цифрове середовище, де вся інформація зберігається централізовано та доступна для аналізу в режимі реального часу.

У контексті сучасної України, де волонтерські ініціативи набувають особливої значущості, CRM-системи дозволяють швидко реагувати на нагальні потреби громад, оптимізувати процеси координації та підвищувати загальну ефективність проєктів.

Отже, CRM-системи є ключовим інструментом для сучасних волонтерських та соціальних ініціатив, адже вони забезпечують ефективне управління людськими та матеріальними ресурсами, підвищують прозорість і дозволяють організаціям більш гнучко реагувати на виклики та потреби громад.

#### **Список використаних джерел:**

1. Берестецька О., Різник Н. Використання CRM-систем в Україні в умовах невизначеностей. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2023. №4 (96). С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>.
2. Петрочко Ж., Лях Т. Потенціал волонтерства для розвитку деокупованих громад. *Humanitas*. 2025. №3. С. 202–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/humanitas/2024.3.28>.

*Коропенко М. О.,  
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: **Стамат В.М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ОЗИМОЇ ПШЕНИЦІ**

Сучасне виробництво озимої пшениці являє собою складну, багатофакторну систему, ефективність якої визначається не лише біологічним потенціалом культури, але й здатністю агровиробника інтегрувати інноваційні технології, адаптуватися до кліматичних флуктуацій та оптимізувати економічні складові в умовах глобальної ринкової конкуренції. Управління ефективністю в цьому контексті виходить за межі простого агрономічного супроводу і трансформується у безперервний процес прийняття стратегічних рішень, що базуються на аналізі великих даних, принципах сталого розвитку та глибокому розумінні агроєкосистем. Озима пшениця, як ключова продовольча культура, вимагає особливо ретельного підходу, оскільки її врожайність та якість закладаються на етапі осінньої вегетації і проходять через критичну фазу перезимівлі, що робить управлінські рішення на початкових етапах визначальними для кінцевого фінансового результату. Таким чином, ефективне управління постає як комплексна науково-обґрунтована діяльність, спрямована на максимізацію виходу продукції з одиниці площі при одночасній мінімізації витрат ресурсів та негативного впливу на довкілля [1,2].

Базисом високоефективного виробництва озимої пшениці є прецизійний підхід до технології вирощування, який розпочинається з вибору попередника та системи основного обробітку ґрунту. Управління ефективністю на даному етапі передбачає диференційоване внесення стартових доз добрив та засобів захисту, що стає можливим завдяки використанню технологій паралельного водіння та картографування агрохімічного складу ґрунтів [3].

Перехід до системи удобрення та захисту рослин, що базується на концепції «просторово-часової мінливості», становить другий ключовий рівень управління виробничою ефективністю. Традиційне усереднене внесення азотних добрив поступається місцем дробовому підживленню з урахуванням результатів ґрунтової та рослинної діагностики (листова діагностика, NDVI-моніторинг).

Окремим і надзвичайно важливим блоком в системі управління ефективністю є адаптація технології вирощування до глобальних кліматичних змін та мінімізація супутніх ризиків. Воно в цьому контексті передбачає оптимізацію логістичних потоків та матеріально-технічної бази: наявність достатньої кількості високопродуктивної техніки для виконання польових робіт в оптимальні агротехнічні строки (особливо під час сівби та збирання) є

критичним фактором, що визначає як кількість, так і якість кінцевої продукції. Будь-яке зволікання, спричинене технічною неспроможністю, призводить до втрат врожаю, які вже неможливо компенсувати жодними агрономічними заходами [4]. Економічна складова управління ефективністю виробництва озимої пшениці концентрується навколо досягнення цільових показників рентабельності через оптимізацію витратної частини та максимізацію вартості виробленої продукції. В умовах зміни світових цін на зерно, вирішальну роль відіграє не стільки валова врожайність, скільки якісні показники зерна (вміст білка, клейковини, натура). Управлінські рішення, спрямовані на отримання продовольчої пшениці 2-го або 3-го класу, дозволяють реалізовувати її за значно вищими цінами порівняно з фуражним зерном [5]. Завершальним етапом системи управління виробництвом озимої пшениці є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної безпеки. Ефективність у довгостроковій перспективі неможлива без збереження родючості ґрунтів та біорізноманіття [6].

Отже, управління ефективністю виробництва озимої пшениці на сучасному етапі – це інтегральна наука і практика, що синтезує досягнення генетики, агрохімії, інженерії, економіки та екології з метою створення стійкої, високорентабельної та екологічно відповідальної системи.

#### Список використаних джерел:

1. Мащенко Ю. В., Соколовська І. М. Урожайність, продуктивність та економічна ефективність вирощування пшениці озимої залежно від ланки сівозмін і систем удобрення. Хмельницький : Подільський державний університет, 2023. С. 32–38. URL: [https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian\\_bulletin/article/view/275](https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/275).
2. Колесник В. М., Сулова А. Ю. Оцінка ефективності управління у сільськогосподарських підприємствах Арбузинського району Миколаївської області. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С.1258-1264. URL : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/2636>.
3. Анастасієва В. О. Управління продуктивністю пшениці озимої залежно від елементів технології вирощування. Київ : НУБіП України, 2024. 54 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/a875186e-8196-442a-9b41-ec613be66a64>.
4. Маренич М. М., Дяжук Р. У. Економічна ефективність вирощування органічної пшениці в умовах недостатнього зволоження Степу України. Полтава : ПДАУ, 2022. С. 85–92. URL: <https://journals.pdaa.edu.ua/visnyk/article/view/1641>.
5. Кулик О. В. Управління продуктивністю пшениці озимої в неоднорідних зонах поля. Київ : НУБіП України, 2024. 60 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/6e0078db-3a43-4bf1-b719-0ecc8e15c4a2>.
6. Алімурадова С. С. Забезпечення економічної ефективності вирощування озимої пшениці у сільськогосподарському підприємстві на інноваційних засадах. Київ, 2021. 76 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/handle/123456789/3051>.

*Мельник В. С.,  
здобувач вищої освіти,  
Науковий керівник: Гелей Л. О.  
канд.екон.наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва,  
Приватний вищий навчальний заклад  
«Європейський університет» Львівська філія, м. Львів*

## **ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Інвестиційна діяльність є одним із ключових чинників економічного розвитку будь-якої держави. Саме інвестиції забезпечують модернізацію виробництва, розвиток інфраструктури, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності економіки. Проте в умовах воєнного стану інвестиційна діяльність в Україні зазнала суттєвих змін і значного скорочення [1, с. 240].

Повномасштабна військова агресія спричинила руйнування виробничих потужностей, транспортної інфраструктури, енергетичних об'єктів та логістичних систем. Це негативно вплинуло на інвестиційний клімат країни та призвело до зростання інвестиційних ризиків [2].

Водночас навіть у таких складних умовах інвестиційна діяльність залишається важливим фактором відновлення економіки України. Саме інвестиції можуть стати основою для післявоєнної відбудови країни, розвитку нових галузей економіки та модернізації національної інфраструктури [3].

Інвестиційна діяльність в Україні в умовах воєнного стану характеризується низкою особливостей. Насамперед зросла роль держави у стимулюванні інвестиційних процесів. Держава активно впроваджує різні програми підтримки бізнесу, спрямовані на збереження економічної активності та створення сприятливих умов для залучення інвестицій [4].

У сучасних умовах розвитку економіки України існує низка проблем, які негативно впливають на інвестиційну діяльність. До основних з них можна віднести: високий рівень військових та політичних ризиків; нестабільність економічної ситуації; недостатній рівень внутрішніх інвестиційних ресурсів; руйнування виробничої та транспортної інфраструктури; зниження інвестиційної привабливості окремих регіонів [5].

Для оцінки стану інвестиційної діяльності в Україні доцільно проаналізувати динаміку капітальних інвестицій за останні роки [6, с. 144]. Для аналізу змін інвестиційної активності в Україні доцільно розглянути динаміку капітальних інвестицій за останні роки (табл. 1).

Як видно з таблиці, у 2022 році відбулося значне скорочення інвестицій у зв'язку з початком повномасштабної війни. Однак у 2023-2024 роках спостерігається поступове відновлення інвестиційної активності, що свідчить про адаптацію економіки до нових умов [4].

Таблиця. Динаміка капітальних інвестицій в економіку України

Рік	Обсяг капітальних інвестицій, млрд грн
2021	528
2022	419
2023	459
2024	536

Попри складні умови воєнного часу, Україна має значний потенціал для розвитку інвестиційної діяльності. Серед ключових напрямів активізації інвестицій можна виділити: розвиток інфраструктурних проєктів; інвестиції в енергетичну безпеку; підтримку малого та середнього бізнесу; розвиток інноваційних галузей економіки; залучення міжнародних фінансових ресурсів [3].

Отже, інвестиційна діяльність є важливим чинником економічного розвитку України. В умовах воєнного стану інвестиційні процеси зазнали суттєвого скорочення через підвищення ризиків та руйнування економічної інфраструктури.

#### Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2020. 560 с.
2. Світовий банк. Ukraine Economic Update. Washington, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.03.2026).
3. Міністерство економіки України. Інвестиційний клімат в Україні : аналітичний звіт. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність» : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
5. Європейський банк реконструкції та розвитку. Investment climate in Ukraine. London, 2023. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 20.03.2026).
6. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 472 с.

*Перекицay М. В.,*

*аспірант,*

*Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг*

*Науковий керівник: Сагайдак М. П.,*

*д-р екон. наук, професор*

*завідувач кафедри менеджменту,*

*Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

Сучасний розвиток індустрії гостинності відбувається під впливом глобалізаційних процесів, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції на світових і національних туристичних ринках. У таких умовах важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу виступає формування та розвиток мережових структур, які забезпечують інтеграцію ресурсів, стандартизацію якості послуг та розширення можливостей стратегічного управління. Готельні мережі стають важливим елементом сучасної економічної системи, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню нових моделей організації бізнесу у сфері гостинності.

У сучасній науковій літературі мережові структури розглядаються як ефективна форма координації діяльності економічних суб'єктів, що поєднує елементи ринкових та ієрархічних механізмів управління. Вони базуються на принципах партнерства, взаємодії та обміну ресурсами між учасниками мережі, що дозволяє досягати синергетичного ефекту та підвищувати ефективність діяльності організацій [1, с. 298-301]. У контексті індустрії гостинності мережові структури сприяють впровадженню інновацій, розширенню географії діяльності та формуванню стійких конкурентних переваг.

Особливе значення у розвитку готельних мереж має стратегічне управління, яке передбачає визначення довгострокових цілей розвитку, формування конкурентної стратегії та ефективне використання ресурсного потенціалу мережі. Як зазначає М. Портер, стратегія підприємства має базуватися на формуванні унікальних конкурентних переваг та ефективному позиціонуванні на ринку [2, с.29-33]. Для готельних мереж це означає необхідність узгодження стратегічних рішень на різних рівнях управління, включаючи корпоративний, регіональний та операційний.

У сучасних економічних умовах стратегічне управління розвитком готельних мережових структур набуває нових рис, пов'язаних із впливом цифрових технологій, змінами споживчих уподобань та зростанням ролі інновацій. Цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та вдосконаленню комунікації між учасниками мережі. Використання інформаційних систем управління, аналітичних платформ та цифрових сервісів дозволяє підвищити якість

прийняття управлінських рішень та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

Одним з напрямків розвитку готельних мережевих структур є їхній вплив на формування та розвиток регіональних економічних систем. Готельні мережі виступають важливим елементом туристичної інфраструктури регіонів, сприяючи підвищенню інвестиційної привабливості територій, розвитку суміжних галузей економіки та створенню нових робочих місць. Водночас ефективне стратегічне управління готельними мережами на регіональному рівні передбачає врахування специфіки соціально-економічного розвитку територій, туристичного потенціалу регіонів, транспортної доступності та рівня розвитку інфраструктури. У цьому контексті мережеві структури можуть виступати каталізатором розвитку регіональних туристичних кластерів, забезпечуючи інтеграцію готельних підприємств, туристичних операторів, органів місцевого самоврядування та інших учасників ринку.

Важливим аспектом стратегічного управління готельними мережами є також забезпечення їхньої стійкості в умовах економічної нестабільності. Сучасні виклики, пов'язані з глобальними економічними кризами, геополітичними ризиками та воєнними конфліктами, потребують розроблення нових підходів до управління ризиками та адаптації стратегій розвитку до нестабільного середовища. У цьому контексті особливого значення набуває формування інтегрованих моделей стратегічного управління, що поєднують економічні, управлінські та цифрові інструменти.

Підсумовуючи, зазначимо, що розвиток готельних мережевих структур у сучасних економічних умовах потребує використання комплексного стратегічного підходу, який враховує специфіку мережевої взаємодії, динаміку ринкового середовища та можливості цифрових технологій. Ефективне стратегічне управління дозволяє забезпечити координацію діяльності учасників мережі, оптимізувати використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність готельних підприємств на національному та міжнародному ринках.

#### **Список використаних джерел:**

1. Powell W. M. *Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. P. 295-336.
2. Porter M. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. 2008. №1. P. 24-41.

*Сич А. О.,  
здобувач вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
Науковий керівник: Сухорукова А. Л.,  
канд. наук з держ. управління, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ І НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Агропромисловий комплекс України є стратегічно важливою складовою національної економіки, визначаючи рівень продовольчої безпеки держави та формуючи значну частку її експортного потенціалу. В умовах сучасних трансформаційних процесів його значення суттєво зростає, оскільки аграрний сектор виконує функцію стабілізатора економічної системи в періоди макроекономічної нестабільності [2].

Функціонування агропромислового комплексу в значній мірі залежить від ефективності використання природно-ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку та якості управлінських рішень. Сучасний етап розвитку галузі характеризується активним впровадженням інноваційних рішень, цифрових технологій та автоматизованих систем управління виробничими процесами, що сприяє підвищенню продуктивності, якості аграрної продукції та конкурентоспроможності на міжнародних ринках [3].

Водночас розвиток агропромислового комплексу стримується низкою системних проблем, серед яких особливе місце займають кліматичні зміни, що супроводжуються зростанням частоти екстремальних погодно-кліматичних явищ. Додатковими дестабілізуючими чинниками є недостатній рівень розвитку зрошувальної інфраструктури, нерівномірність технічного забезпечення аграрних підприємств та дефіцит висококваліфікованих кадрів. Зазначені проблеми обумовлюють необхідність формування адаптивної моделі розвитку галузі, орієнтованої на інноваційність та підвищення ефективності управління.

Суттєве загострення викликів для агропромислового комплексу відбулося в умовах сучасних кризових процесів, зокрема воєнних дій, економічної нестабільності та порушення логістичних ланцюгів [3]. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, обмежений доступ до ресурсного забезпечення та часткова втрата можливості використання сільськогосподарських угідь негативно вплинули на результати діяльності аграрних підприємств.

Одним із найсерйозніших викликів стало обмеження доступу до традиційних експортних каналів, що зумовило необхідність диверсифікації логістичних маршрутів. Це, з одного боку, призвело до зростання витрат і

зниження рівня рентабельності, а з іншого — стимулювало розвиток альтернативних транспортно-логістичних рішень, зокрема використання залізничного та автомобільного транспорту для забезпечення експорту продукції.

Попри зазначені виклики, агропромисловий комплекс України демонструє високий рівень адаптивності до умов невизначеності. Аграрні підприємства здійснюють трансформацію організаційно-виробничих процесів, оптимізують структуру витрат та активно впроваджують цифрові інструменти для моніторингу стану посівів і прогнозування врожайності. Важливу роль у забезпеченні стійкості галузі відіграє стратегічне планування, формування резервів ресурсів і диверсифікація виробництва.

Значний вплив на розвиток агропромислового комплексу має міжнародна співпраця, яка сприяє залученню інвестиційних ресурсів, відновленню інфраструктури та впровадженню сучасних стандартів якості та безпечності продукції [1]. Інтеграція до глобального економічного простору забезпечує доступ до передових технологій та підвищує рівень конкурентоспроможності вітчизняної аграрної продукції.

Важливим інструментом забезпечення сталого розвитку галузі є державна аграрна політика, яка має бути спрямована на формування сприятливого інституційного середовища, стимулювання інвестиційної та інноваційної активності, а також гармонізацію нормативно-правового забезпечення з міжнародними стандартами [2].

Отже, агропромисловий комплекс України функціонує в умовах багатофакторної трансформації, що зумовлена впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Подальший розвиток галузі має базуватися на поєднанні інноваційних, технологічних, управлінських та інституційних підходів, що забезпечить підвищення її стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел:**

1. Poltorak A., Burkovska A., Khrystenko O., Sukhorukova A., Dovgal I. Monitoring of relationships between indicators of food security of the states. 3rd IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2023. 1269 (1), 012001. DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1269/1/012001>.

2. Курепін В. Сприяння адаптації сільського господарства України до кліматичних змін й мінімізації наслідків глобального потепління. *Тенденції та виклики сучасної аграрної науки в умовах війни: теорія і практика* : матеріали V міжнародної науково-практичної онлайн конференції (м. Київ, 25-27 жовтня 2023 року). Київ : НУБІП України, 2023. С 140-143.

3. Полторак А., Сухорукова А., Онопрійчук Д., Пшеничний І. Гнучке управління аграрними підприємствами в системі забезпечення фінансової безпеки України (in English). *Modern Economics*. 2024. № 47 (2024). С. 84-91. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-12).

*Чекаловська Г. З.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін,  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету, м. Чортків*

## **АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ**

Розвиток світової економіки характеризується високим рівнем макроекономічної нестабільності, що проявляється у коливаннях темпів економічного зростання, інфляційних процесах, нестабільності валютних курсів, зростанні геополітичних ризиків та порушенні глобальних ланцюгів постачання. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптувати систему управління, щоб забезпечити стійкість функціонування та конкурентоспроможність на ринку.

Макроекономічні коливання безпосередньо впливають на діяльність підприємств, оскільки зміни інфляції, процентних ставок, рівня зайнятості або валютних курсів можуть суттєво впливати на витрати, доходи та інвестиційні рішення бізнесу. Як свідчать дослідження, макроекономічна нестабільність може знижувати прибутковість підприємств і ускладнювати процес стратегічного планування, особливо у секторах, що залежать від зовнішньоекономічних факторів [1].

Водночас саме на мікрорівні управління підприємством формується здатність організації адаптуватися до зовнішніх економічних викликів. Підприємства виступають ключовими мікроекономічними суб'єктами економічної системи, які забезпечують виробництво, зайнятість та формування економічного потенціалу держави [2]. Тому дослідження трансформації менеджменту підприємств у контексті макроекономічної нестабільності є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Адаптація менеджменту підприємств до макроекономічної нестабільності відбувається насамперед на рівні мікроекономічних управлінських рішень. Розглянемо основні механізми такої адаптації:

1. Оптимізація структури витрат і ресурсів. У періоди економічної нестабільності підприємства змушені переглядати структуру витрат, підвищувати ефективність використання ресурсів та впроваджувати інноваційні технології управління. Оптимізація виробничих витрат дозволяє підприємствам підтримувати конкурентоспроможність навіть за умов зростання цін на ресурси або коливання валютних курсів.

2. Гнучке стратегічне планування. В умовах невизначеності традиційні довгострокові стратегії можуть втрачати ефективність. Тому сучасні підприємства все частіше застосовують гнучкі підходи до стратегічного управління, що передбачають швидке коригування планів залежно від змін економічного середовища.

3. Диверсифікація діяльності. Одним із важливих механізмів зниження економічних ризиків є диверсифікація виробництва, ринків збуту та джерел фінансування. Диверсифікація дозволяє підприємствам зменшити залежність від окремих економічних факторів та підвищити стабільність доходів.

4. Підвищення інноваційності управління. Важливим фактором адаптації підприємств до нестабільності є розвиток інноваційного менеджменту. Інновації дозволяють підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

5. Управління фінансовою стійкістю підприємства. У періоди економічних криз особливого значення набуває ефективне управління фінансами підприємства, зокрема оптимізація структури капіталу, контроль ліквідності та управління оборотним капіталом. Дослідження показують, що ефективне управління оборотним капіталом має важливий вплив на фінансові результати підприємств у нестабільному економічному середовищі [3].

Підприємства виступають ключовими елементами економічної системи, оскільки саме на їх рівні формується економічна активність, створюються робочі місця та генеруються інвестиції. Ефективне функціонування підприємств має важливе значення не лише для їх власного розвитку, але й для стабільності економіки загалом.

У контексті глобалізації та інтеграції до світових ринків підприємства відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності національної економіки. Їх здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільності визначає рівень економічного розвитку держави та її позиції на міжнародних ринках [4].

Саме тому адаптивний менеджмент підприємств можна розглядати як важливий фактор забезпечення макроекономічної стабільності, оскільки ефективні управлінські рішення на мікрорівні сприяють підвищенню загальної стійкості економічної системи.

#### **Список використаних джерел:**

1. Ibrahimov O., Vancsura L., Parádi-Dolgos A. The Impact of Macroeconomic Factors on the Firm's Performance. *Economies*. 2025.
2. Bhattacharjee A., Han J. Financial distress of Chinese firms: Microeconomic, macroeconomic and institutional influences. *China Economic Review*. 2014.
3. Hussain S. et al. Macroeconomic factors, working capital management, and firm performance. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2021.
4. Zelinska O. The firm as a microeconomic factor in the development of Ukraine's export potential. 2025.

## **СЕКЦІЯ 4. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

*Атаманчук М. В.,  
здобувачка вищої освіти  
Науковий керівник: Кушнір Т. М.,  
канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри маркетингу,  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

### **ГЕЙМІФІКАЦІЯ В МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ СПОЖИВАЧІВ**

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання конкуренції підприємства змушені шукати нові способи взаємодії зі споживачами. Одним із перспективних інструментів сучасного маркетингу є гейміфікація. У науковій літературі гейміфікація визначається як використання елементів ігрового дизайну в неігрових контекстах з метою підвищення активності користувачів та формування їхньої мотивації до взаємодії з брендом або продуктом [1].

Гейміфікація передбачає використання різноманітних ігрових механізмів, зокрема балів, бейджів, рейтингів, рівнів, систем досягнень та елементів змагання. Такі інструменти створюють додаткову мотивацію для користувачів та стимулюють їхню взаємодію з брендом [2]. Використання ігрових механік у маркетингових комунікаціях дозволяє формувати більш інтерактивний досвід взаємодії зі споживачами та підвищувати їхню залученість.

Результати наукових досліджень свідчать, що застосування гейміфікації позитивно впливає на поведінку споживачів та показники customer engagement (залученість споживачів). Використання ігрових елементів здатне підвищувати інтерес користувачів до бренду, збільшувати час взаємодії з цифровими платформами та стимулювати повторні контакти зі споживачами [3]. Застосування гейміфікації у цифровому маркетингу особливо ефективно в мобільних додатках, програмах лояльності, соціальних мережах та онлайн-платформах.

Сучасні дослідження також підтверджують, що гейміфікація може позитивно впливати на ефективність маркетингових кампаній, підвищуючи показники залученості, утримання клієнтів та конверсії. Використання ігрових механік дозволяє підвищувати рівень активності користувачів, стимулювати їхню участь у маркетингових заходах та формувати довгострокову лояльність клієнтів [4].

Українські дослідники також відзначають значний потенціал гейміфікації у маркетингових комунікаціях. Зокрема, використання ігрових механік у цифрових маркетингових кампаніях дозволяє підвищувати інтерес

аудиторії до бренду, стимулювати взаємодію користувачів із контентом та формувати позитивний споживчий досвід [5]. Крім того, гейміфікація розглядається як інноваційний інструмент маркетингових комунікацій, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку сучасних маркетингових стратегій [6].

Водночас ефективність гейміфікації значною мірою залежить від правильного вибору ігрових механік та їх відповідності цільовій аудиторії. Невдало розроблені гейміфіковані кампанії можуть знижувати інтерес користувачів або сприйматися як маніпулятивний інструмент маркетингового впливу. Тому важливо забезпечувати прозорість правил участі у гейміфікованих кампаніях та враховувати особливості поведінки споживачів.

Отже, гейміфікація є перспективним інструментом сучасного маркетингу, який сприяє підвищенню рівня залученості та лояльності споживачів. Інтеграція ігрових елементів у маркетингові комунікації дозволяє створювати інтерактивний досвід взаємодії між брендом і клієнтом та підвищувати ефективність маркетингових стратегій у цифровому середовищі.

### Список використаних джерел

1. Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. Gamification: Using Game Design Elements in Non-Game Contexts. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference. Tampere, Finland, 2011. P. 9-15. DOI: 10.1145/2181037.2181040.
2. Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. Does Gamification Work? – A Literature Review of Empirical Studies on Gamification. Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences. 2014. P. 3025-3034. DOI: 10.1109/HICSS.2014.377.
3. Seaborn K., Fels D. Gamification in theory and action: A survey. International Journal of Human-Computer Studies. 2015. Vol. 74. P. 14-31. DOI: 10.1016/j.ijhcs.2014.09.006.
4. Werbach K., Hunter D. For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business. Philadelphia : Wharton Digital Press, 2012.
5. Мостова А. Д. Поняття гейміфікації та її роль у маркетингу. *European Vector of Economic Development*. 2018. №1. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1665098-1e46-4de3-b46c-84fc2a60ba19/content> (дата звернення: 09.03.2026).
6. Скідан В. С., Разінкін Н. С. Гейміфікація як інноваційний маркетинговий інструмент. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. С. 158-159. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/18602> (дата звернення: 09.03.2026).

*Бавико О. Є.,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва і торгівлі,  
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕНТРОПІЇ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ**

Сучасний етап розвитку людства характеризується постійним зростанням ентропії соціально-економічних процесів. На початку XXI століття основна причина постійних змін та хаотизації вбачалась у прискореному інноваційному розвитку. Але кінець першої чверті приніс загострення глобальної військово-політичної та економічної конфронтації, це призвело до формування кризових явищ світового масштабу, які супроводжуються підвищеною невизначеністю для підприємницьких структур. У таких умовах особливого значення набуває здатність бізнесу підтримувати стійкість функціонування та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища.

У сучасній управлінській науці розповсюдженою є думка про те, що одним із ключових факторів забезпечення стійкості бізнесу виступає використання цифрових технологій, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити швидкість управлінських рішень, забезпечити гнучкість організаційної структури та розширити канали взаємодії з клієнтами у віртуальному економічному просторі [1, 2].

З метою визначення та оцінки ролі і впливу цифрових технологій у забезпеченні стійкості бізнесу було проведено дослідження організаційного розвитку 50 логістичних підприємств Південного регіону України, що надають послуги з організації перевезень, експедиції вантажів, складського зберігання, митного супроводу та інших логістичних операцій.

Аналіз історії впровадження цифрових технологій вказує на хвилеподібний характер цифровізації бізнес-процесів, що відповідає закономірностям дифузії інновацій. У розвитку цифрових технологій в діяльності підприємств можна виділити чотири хвилі цифровізації.

Перша хвиля (1996–2005 рр.) пов'язана з початковою комп'ютеризацією підприємств та впровадженням систем автоматизованого бухгалтерського обліку, що забезпечило підвищення ефективності обробки фінансової інформації.

Друга хвиля (2003–2013 рр.) характеризується поширенням інтернет-технологій: інтернет-банкінгу, корпоративних веб-сайтів та електронних комунікаційних каналів взаємодії з клієнтами і партнерами.

Третя хвиля (2008–2017 рр.) пов'язана з інтеграцією цифрових технологій у систему управління підприємством через впровадження CRM та ERP-систем, що дозволило автоматизувати управління бізнес-процесами.

Четверта хвиля (з 2015 р.) характеризується розвитком хмарних технологій, мобільного інтернету та інструментів цифрового маркетингу, зокрема SEO-оптимізації, таргетованої реклами та чат-ботів. Її динаміка значно прискорилося під впливом пандемічної кризи, що стимулювала перенесення значної частини бізнес-комунікацій у цифровий простір.

Війна стала потужним каталізатором подальшої цифровізації бізнесу. В умовах порушення логістичних ланцюгів, релокації підприємств, перебоїв у роботі офісної інфраструктури та зростання безпекових ризиків підприємства були змушені розширити використання цифрових технологій для підтримки безперервності бізнес-процесів.

За результатами дослідження було виокремлено три кластери підприємств за рівнем розвитку цифрових технологій та ступенем їх інтеграції у бізнес-процеси. Перший кластер характеризується високим рівнем цифровізації та активним використанням smart-технологій, що забезпечують інтегроване управління бізнес-процесами та ефективну взаємодію з клієнтами у цифровому середовищі.

Другий кластер включає підприємства із середнім рівнем цифровізації, які використовують автоматизовані системи управління, CRM та ERP-технології, а також поступово інтегрують інструменти цифрового маркетингу.

Третій кластер складається з підприємств з низьким рівнем цифровізації, де використання цифрових технологій обмежується автоматизацією бухгалтерського обліку, інтернет-банкінгом та веб-ресурсами.

Аналіз результатів діяльності підприємств у період кризової трансформації економіки 2022–2024 рр. показав суттєві відмінності у рівні їх економічної стійкості. Великі та середні підприємства з високим рівнем цифровізації змогли відновити обсяги реалізації логістичних послуг та операційну рентабельність уже у 2023–2024 рр. Натомість малі підприємства з низьким рівнем цифровізації, які не мали корпоративних веб-сайтів та активної присутності у соціальних мережах, втратили до 30% доходів, а їх операційна рентабельність зменшилася на 7–10%.

Отримані результати свідчать про наявність стійкої залежності між рівнем цифровізації бізнес-процесів та економічною стійкістю підприємств у кризові періоди. В умовах зростання ентропії соціально-економічних процесів цифрові канали комунікації, хмарні сервіси та дистанційні форми організації бізнес-процесів стають ключовими інструментами підтримання безперервності діяльності підприємств і підвищення їх адаптивності до зовнішніх загроз.

### **Список використаних джерел**

1. Клименко К.В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Т. 3. С. 13–18. DOI: [https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4\(3\)-2](https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-2).

2. Чкан А.С., Кириченко Н.В., Касай П.Г. Діджиталізація бізнес-процесів як базис забезпечення ефективного менеджменту сучасного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2021. Т 26. Вип. 3(88). С. 60–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/3-88-9>.

**Барладим А. О.,**  
*здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент*  
**Науковий керівник: Стамат В.М.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування*  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГУ**

Інтернет-брендинг є стратегічним процесом формування, просування та підтримки бренду в цифровому середовищі. У сучасних умовах цифровізації економіки саме онлайн-простір стає основним середовищем взаємодії компанії зі споживачами. Ефективний інтернет-брендинг забезпечує впізнаваність, формує довіру до компанії та сприяє зростанню конкурентоспроможності бізнесу. Серед актуальних тенденцій розвитку інтернет-брендингу доцільно виокремити персоналізацію контенту як стратегічний інструмент підвищення ефективності комунікацій. Використання інструментів веб-аналітики, обробки великих масивів даних та алгоритмів поведінкового таргетингу дозволяє компаніям сегментувати аудиторію та адаптувати контент відповідно до її соціально-демографічних характеристик, інтересів і моделей поведінки [1; 2].

Персоналізований підхід забезпечує зростання релевантності комунікаційних повідомлень, підвищує рівень залученості користувачів та сприяє формуванню довгострокової лояльності до бренду, що, у свою чергу, позитивно впливає на конверсійні показники та конкурентоспроможність компанії в цифровому середовищі [3].

Однією з важливою тенденцією є розвиток контент-маркетингу. Якісний, експертний і корисний контент допомагає брендам не лише продавати продукт, а й створювати цінність для споживача. Відеоконтент, подкасти, блоги, інтерактивні публікації – усе це сприяє зміцненню позицій бренду в цифровому середовищі [4].

Активне використання соціальних мереж також є ключовим інструментом сучасного інтернет-брендингу. Соціальні платформи дозволяють компаніям вибудовувати прямий діалог із аудиторією, оперативно реагувати на запити клієнтів та формувати спільноту навколо бренду. Особливого значення набуває робота з лідерами думок та інфлюенсерами, які впливають на формування довіри до бренду [3; 5].

Важливою тенденцією є розвиток мобільного маркетингу. Більшість користувачів споживають контент через смартфони, тому бренди адаптують свої сайти, рекламу та комунікацію під мобільні пристрої. Мобільні додатки, push-сповіщення та геолокаційний маркетинг розширюють можливості взаємодії з клієнтами.

Інструментами інтернет-брендингу є SEO-оптимізація, контекстна реклама, email-маркетинг, таргетована реклама, SMM та PR у цифрових медіа. SEO дозволяє підвищити видимість бренду в пошукових системах, а

контекстна та таргетована реклама – швидко охопити цільову аудиторію. Email-маркетинг допомагає підтримувати довгострокові відносини з клієнтами [4].

Окрему роль відіграє аналітика та використання великих даних. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть відстежувати поведінку користувачів, ефективність рекламних кампаній та рівень конверсії. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати стратегію бренду [2].

Сучасний інтернет-брендинг також передбачає дотримання принципів прозорості та соціальної відповідальності. Користувачі очікують від брендів відкритості, чесності та соціальної позиції. Репутація в онлайн-середовищі формується швидко, тому управління репутаційними ризиками є важливою складовою брендингової стратегії.

Таким чином, інтернет-брендинг є комплексною системою стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на створення стійкого позитивного образу бренду в цифровому просторі. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі персоналізації, контенту, мобільності та аналітики. Ефективне використання цифрових інструментів забезпечує довгострокову конкурентну перевагу та зміцнює позиції бренду на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Stamat V., Nekhachyk E. The Main Trends of Marketing Activity: the World View. *Modern Economics*. 2023. Vol. 38(2023). pp. 152-157. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-23).
2. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2018.
3. 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).
4. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. London: Kogan Page, 2020. Pp.215.
5. Стамат В. М., Крамарчук М. В. Особливості просування товарів та послуг у мережі Інтернет. *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. 405-408. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16703>.

*Інполітов Є. М.,  
здобувач PhD, Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків  
Науковий керівник: Мащенко М. А.,  
д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва, торгівлі і логістики*

## **АУДИТ ТА МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Під час підвищених економічних ризиків та запровадження цифрової трансформації ефективне використання інформаційних технологій потребує надійного захисту інформаційних ресурсів, що забезпечується через системний аудит і безперервний моніторинг безпеки інформаційних систем. Удосконалення механізмів контролю та управління інформаційною безпекою сприяє підвищенню стійкості підприємств та ефективності їх управління в нестабільному макроекономічному середовищі [1]. Зростання кількості кіберзагроз, витоків даних, несанкціонованого доступу до інформаційних систем та порушень конфіденційності інформації актуалізує необхідність формування ефективної системи управління інформаційною безпекою підприємства.

Важливим елементом такої системи є аудит та моніторинг інформаційної безпеки, які забезпечують своєчасне виявлення вразливостей, оцінювання ефективності заходів захисту та підвищення рівня стійкості підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз. Саме тому дослідження підходів до організації аудиту та моніторингу системи інформаційної безпеки набуває особливого значення в умовах динамічного розвитку цифрового середовища та зростання ролі інформаційних ресурсів у діяльності підприємств. Ефективне функціонування системи управління інформаційною безпекою підприємства неможливе без постійного контролю стану захисту інформаційних ресурсів. У цьому контексті аудит та моніторинг виступають важливими інструментами оцінювання рівня безпеки інформаційних систем, а також засобами своєчасного виявлення та запобігання потенційним загрозам.

Метою дослідження є обґрунтування ролі аудиту та моніторингу в системі управління інформаційною безпекою підприємства.

Аудит інформаційної безпеки являє собою системний процес оцінювання стану захисту інформаційних ресурсів підприємства, перевірки відповідності політик, процедур і технічних засобів безпеки встановленим стандартам, нормативним вимогам і внутрішнім регламентам організації. Основною метою аудиту є виявлення слабких місць у системі захисту інформації, визначення рівня ризиків та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності заходів безпеки. Проведення аудиту може здійснюватися як внутрішніми підрозділами підприємства, так і незалежними зовнішніми експертами, що дозволяє отримати більш об'єктивну оцінку стану інформаційної безпеки.

Моніторинг системи інформаційної безпеки передбачає безперервне спостереження за функціонуванням інформаційних систем, мереж та програмного забезпечення з метою своєчасного виявлення аномальної активності, потенційних загроз та інцидентів безпеки. Застосування сучасних програмних засобів моніторингу дозволяє здійснювати аналіз журналів подій, контролювати доступ до інформаційних ресурсів, виявляти спроби несанкціонованого втручання та своєчасно реагувати на інциденти.

З метою підвищення ефективності аудиту та моніторингу системи інформаційної безпеки підприємствам доцільно впроваджувати низку практичних заходів [2; 3]. Насамперед необхідно розробити комплексну політику інформаційної безпеки та регламент проведення регулярних перевірок системи захисту інформації. Важливим є використання сучасних автоматизованих систем моніторингу та аналізу подій інформаційної безпеки, що забезпечують оперативне реагування на потенційні загрози. Крім того, підприємствам слід підвищувати рівень обізнаності персоналу щодо правил інформаційної безпеки шляхом проведення навчальних програм і тренінгів. Доцільним також є інтегрування процесів аудиту та моніторингу з системою управління ризиками підприємства, що дозволить забезпечити комплексний підхід до управління інформаційною безпекою. Важливим напрямом удосконалення є також регулярне оновлення програмного забезпечення, застосування багаторівневих механізмів контролю доступу та впровадження міжнародних стандартів управління інформаційною безпекою.

Отже, аудит і моніторинг системи інформаційної безпеки є важливими складовими ефективного управління інформаційними ресурсами підприємства. Їх впровадження сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз, оцінюванню рівня захищеності інформаційних систем та постійному вдосконаленню заходів безпеки. Комплексне застосування аудиту та моніторингу дозволяє знизити інформаційні ризики, підвищити стійкість підприємства до кіберзагроз та забезпечити надійний захист інформаційних ресурсів. У довгостроковій перспективі це буде створювати передумови для стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. *Економіка та суспільство*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>.
2. Яремко С.М, Кузьміна О. М. Актуальні аспекти захисту інформаційних ресурсів бізнес-структур. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020. № 5. С. 238–242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_5\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_5_46) (дата звернення 12.03.2026).
3. Кицюк В. М., Пупинін О. С. Інформаційна безпека підприємства: теоретичний аспект. *Сучасний захист інформації*. 2024. № 2. С. 103–108. DOI: <https://doi.org/10.31673/2409-7292.2024.020012>.

**Каламан О. Б.,**  
д-р екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,

**Харенко Д. О.,**  
канд. техн. наук, доцент,  
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ДО VUCA- СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні умови функціонування підприємств формуються під впливом глибоких макроекономічних зрушень, геополітичних ризиків, нестабільності ланцюгів постачання, прискорення технологічних змін і постійного оновлення конкурентних моделей. Унаслідок цього управлінське середовище дедалі частіше характеризується через концепцію VUCA, яка акцентує увагу на волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності зовнішніх умов. За такого типу середовища традиційні управлінські підходи, побудовані на відносно стабільному горизонті планування, втрачають достатню ефективність, оскільки не забезпечують необхідної швидкості реагування, гнучкості та здатності до постійного перегляду рішень [1]. В умовах VUCA-середовища підприємства вже не можуть обмежуватися періодичним удосконаленням окремих управлінських функцій. Потреба виникає у переосмисленні самої архітектури менеджменту - від жорстких ієрархічних та надмірно регламентованих моделей до більш адаптивних, інформаційно насичених і процесно-орієнтованих систем. Саме тому інформаційні технології доцільно розглядати не як допоміжний ресурс, а як ключовий чинник трансформації системи менеджменту, що забезпечує перехід від реактивного управління до проактивного та сценарного.

Адаптаційний потенціал інформаційних технологій проявляється у кількох взаємопов'язаних напрямках. По-перше, вони забезпечують постійний збір, агрегування та обробку даних, необхідних для своєчасного виявлення змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. По-друге, цифрові рішення зменшують часовий лаг між виникненням проблеми, її ідентифікацією та прийняттям управлінського рішення. По-третє, інтегровані системи управління підвищують узгодженість дій між підрозділами, знижують імовірність інформаційних розривів і сприяють прозорості бізнес-процесів. По-четверте, аналітичні інструменти та засоби моделювання дозволяють оцінювати альтернативні сценарії розвитку подій, що є критично важливим в умовах невизначеності [2–4].

Принципово важливо, що в умовах VUCA-середовища цифровізація менеджменту змінює не тільки інструментарій, а й зміст управлінських функцій. Якщо для відносно стабільного періоду пріоритетними були довгострокове планування, жорсткий контроль і детальна регламентація, то за

високої турбулентності зростає значення гнучкого планування, швидкого обміну інформацією, коротких циклів перегляду рішень, міжфункціональної координації та сценарного аналізу. Інформаційні технології забезпечують саме таку зміну парадигми, оскільки дозволяють поєднати оперативність реагування з аналітичною обґрунтованістю управлінських дій [1; 4].

Таким чином, інформаційні технології в умовах глобальної макроекономічної нестабільності виступають ключовим інструментом адаптації системи менеджменту підприємств до VUCA-середовища. Їхня стратегічна цінність полягає у здатності підвищувати гнучкість управління, забезпечувати своєчасне прийняття рішень, інтегрувати розрізнені бізнес-процеси, посилювати стійкість до зовнішніх шоків і формувати передумови для довгострокової конкурентоспроможності. Отже, цифровізацію доцільно розглядати не лише як напрям модернізації бізнесу, а як фундаментальну умову оновлення сучасного менеджменту в епоху нестабільності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичних підходів до оцінювання цифрової адаптивності підприємств і визначенням ефективності конкретних цифрових інструментів у різних моделях управління.

#### **Список використаних джерел:**

1. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92. No. 1/2. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (дата звернення: 14.03.2026).

2. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/5d9e86a7-uk.

3. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Дикий П.Д. Digital technologies in information and communication management of business processes of restaurant enterprises. *Інфраструктура ринку*. 2026. № 88. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/88-2026>.

4. Каламан О. Б., Мінеєв А. С. Сучасна парадигма формування інноваційної стратегії розвитку підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 1(78). С.54-58. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-10>.

*Марді Дік Даш Д. Х.,  
здобувачка вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
Науковий керівник: Крупський О. П.,  
канд. психол. наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного менеджменту*

## **ІННОВАЦІЙНІ ТРЕНДИ Е-КОМЕРЦІЇ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

Електронна комерція перетворилася на один із ключових сегментів глобальної цифрової економіки. Її розвиток сьогодні визначається не лише зростанням обсягів онлайн-продажів, але й активним упровадженням цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, сучасних платіжних систем, платформених бізнес-моделей, а також нових регуляторних підходів і підвищених вимог до кібербезпеки. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, у 43 країнах, на які припадає близько трьох чвертей світового ВВП, обсяг електронної комерції у сегменті B2B зріс з 17 трлн дол. США у 2016 р. до 27 трлн дол. США (+58,8 %) у 2022 р. [1].

Одним із ключових драйверів трансформації е-комерції є використання технологій штучного інтелекту. Інструменти AI застосовуються для персоналізації пропозицій, автоматизації клієнтського сервісу, прогнозування попиту, оптимізації управління запасами та динамічного ціноутворення [3].

Другим важливим трендом розвитку електронної комерції є омніканальність. Сучасний споживач взаємодіє з брендом через різні канали комунікації – вебсайти, мобільні застосунки, маркетплейси, соціальні мережі, платіжні платформи та логістичні сервіси, і конкурентоспроможність компаній дедалі більше залежить від їх здатності забезпечити безперервний та узгоджений клієнтський досвід у всіх каналах взаємодії. У країнах Європи частка онлайн-платежів за вартістю зросла з 18 % у 2019 р. до 36 % у 2024 р., а за кількістю операцій досягла 21 % [2].

Важливим чинником розвитку електронної комерції є також цифровізація платіжної інфраструктури. Платіжні системи поступово перетворюються з технічного елемента транзакцій на стратегічний інструмент масштабування продажів та розвитку міжнародної торгівлі. За прогнозами Worldpay, до 2030 р. карткові платежі, включно з використанням карток у цифрових гаманцях, становитимуть близько 56 % глобальної споживчої платіжної вартості, що еквівалентно приблизно 32,5 трлн дол. США [4].

Ще одним важливим трендом сучасної електронної комерції є платформізація цифрової торгівлі. Великі маркетплейси концентрують попит, логістичні сервіси, платіжну інфраструктуру та доступ до споживчих даних [1].

Розвиток електронної комерції також безпосередньо залежить від рівня безпеки цифрових платежів, захисту персональних даних та прозорості взаємодії між бізнесом і споживачами. Тому конкурентоспроможність

цифрових компаній визначається не лише ціною продукції та швидкістю доставки, а й рівнем кібербезпеки та цифрової репутації бренду. Водночас посилюється регуляторний вимір розвитку цифрової торгівлі. За оцінками Світової організації торгівлі, негайне впровадження угоди про електронну комерцію 71 економікою могло б збільшити їхній ВВП на 0,43 %, а обсяг торгівлі – на 0,97 %, тоді як кожен рік затримки може призводити до втрат близько 159 млрд дол. США [5].

Отже, основними інноваційними трендами розвитку електронної комерції у глобальному цифровому просторі є впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток омніканальних моделей взаємодії зі споживачами, цифровізація платіжної інфраструктури, платформізація торгівлі, формування довіри до цифрового середовища та вдосконалення міжнародного регулювання. Саме ці фактори формують нову модель глобальної цифрової торгівлі, у якій вирішальне значення мають швидкість технологічної адаптації, безпека, зручність користування цифровими сервісами та здатність бізнесу функціонувати в інтегрованому цифровому середовищі [6, 7].

### Список використаних джерел:

1. Informal working group on consumer protection in e-commerce. UN Trade and Development. *UNCTAD*. URL: <https://unctad.org/Topic/Competition-and-Consumer-Protection/working-group-on-consumer-protection-in-e-commerce> (date of access: 12.03.2026).
2. Study on the payment attitudes of consumers in the euro area 2024. *European Central Bank*. URL: [https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_surveys/space/html/ecb.space2024~19d46f0f17.en.html](https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/space/html/ecb.space2024~19d46f0f17.en.html) (date of access: 12.03.2026).
3. United Nations Conference on Trade and Development. *Digital Economy Report 2024*. URL: <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024> (date of access: 13.03.2026).
4. Worldpay. 10 Years of Cash, Cards, and Crypto: Worldpay & Global Payments Report. URL: <https://www.worldpay.com/en/press-releases/10-years-cash-cards-and-crypto-worldpays-global-payments-report> (date of access: 13.03.2026).
5. Electronic Commerce and Digital technologies. *World Trade Organization*. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/ecom\\_e/ecom\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/ecom_e/ecom_e.htm) (date of access: 12.03.2026).
6. Економічні детермінанти та конкурентні стратегії розвитку сучасних бізнес-структур : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2024. 424 с.
7. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації : моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. 568 с.

*Легін О. В.,  
здобувач вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: Стамат В.М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **МАЙБУТНЄ БРЕНДІВ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Становлення інформаційного суспільства змінює не лише економічні процеси, а й логіку взаємодії між бізнесом і споживачем. Якщо раніше бренд асоціювався переважно з назвою, логотипом або репутацією компанії, то сьогодні він функціонує як складна система сенсів, що формується в цифровому середовищі. Інтернет, соціальні мережі та мобільні технології створили умови, за яких контроль над іміджем бренду більше не належить виключно компанії. Поняття інформаційного суспільства ґрунтовно розкривається у працях М. Кастельса, який підкреслював, що сучасна економіка розвивається в межах мережевої структури, де вирішальну роль відіграє інформація та швидкість її обігу. У таких умовах бренд стає частиною інформаційного потоку, а його цінність визначається не лише матеріальними активами, а й рівнем довіри та залученості аудиторії [1].

Цифровізація комунікацій суттєво змінила роль споживача. Згідно з підходом Ф. Котлера до маркетингу 4.0, сучасний покупець не лише споживає інформацію, а й активно її створює, впливаючи на репутацію компанії через відгуки, рекомендації та контент у соціальних мережах [2; 3]. Це означає, що майбутнє брендів пов'язане з відкритістю та готовністю до діалогу. Будь-яка помилка миттєво стає публічною, а позитивний досвід так само швидко поширюється. Репутація формується в режимі реального часу. Особливої уваги заслуговує питання персоналізації, зокрема персоналізовані комунікації можуть підвищувати доходи компаній, водночас суттєво зростає рівень задоволеності клієнтів. Компанії, що системно впроваджують персоналізовані маркетингові інструменти, демонструють істотно вищі темпи зростання доходу порівняно з тими, хто використовує персоналізацію обмежено.

Технології аналізу великих даних та алгоритми штучного інтелекту дозволяють брендам прогнозувати поведінку споживачів, адаптувати контент і навіть формувати індивідуальні пропозиції. Однак разом із новими можливостями виникають і ризики – зокрема питання конфіденційності даних. Європейський регламент GDPR суттєво змінив правила роботи з персональною інформацією, що змушує бренди бути більш відповідальними у цифровій сфері [4].

Ще однією тенденцією є зростання значення соціальної відповідальності. За даними Edelman Trust Barometer, довіра до бренду дедалі більше залежить від його позиції щодо суспільно важливих питань та реальних дій, а не лише маркетингових заяв [5]. Сьогодні вимоги до брендів змінюються

доволі швидко. Багато споживачів звертають увагу на те, як компанія поводить себе в публічному просторі, чи реагує вона на соціальні виклики, чи відкрито комунікує про свою діяльність. Питання екології, умов праці, участі у суспільних ініціативах поступово переходять із другорядних у стратегічні, що особливо помітно в українському контексті.

Зміни відбуваються і в способах комунікації. Соціальні мережі перетворилися на основний майданчик взаємодії з аудиторією. Для багатьох молодих споживачів перше знайомство з брендом відбувається саме через короткі відео або рекомендації блогерів, а не через класичну рекламу. У результаті компаніям доводиться адаптувати стиль спілкування: офіційний тон поступається більш неформальному, а монолог – постійному діалогу [3;6].

Водночас важливо розуміти, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують успіху. Вони лише створюють можливість для взаємодії. Реальна довіра формується тоді, коли декларовані цінності не суперечать практичним діям компанії. Саме ця узгодженість стає критичною в умовах інформаційної відкритості, коли будь-яка невідповідність швидко стає помітною.

Таким чином, трансформація брендів в умовах інформаційного суспільства має комплексний характер і охоплює технологічні, комунікаційні та ціннісні аспекти. Бренд поступово перестає бути лише інструментом просування товару й перетворюється на стратегічний нематеріальний актив, що формується у відкритому цифровому середовищі. Саме інтеграція технологічної ефективності та довіри визначатиме стійкість і розвиток брендів у майбутньому.

### Список використаних джерел:

1. Castells M. Rise of the Network Society, with a New Preface. *Wiley & Sons*, Incorporated, John, 2009. 656 с.
2. Kotler P. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. *Wiley & Sons*, Incorporated, John, 2016. 208 с.
3. Стамат В.М., Крамарчук М.В. Особливості просування товарів та послуг у мережі Інтернет. *Сучасна наука: інновації та перспективи*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наук.-практ. інтернет-конференції (м.Київ, 6-7 квітня 2023 року). Київ: Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій. 2023. С. 405-408. <https://dSPACE.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16703>.
4. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. *Mckinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>
5. What is GDPR, the EU’s new data protection law?. *GDPR.eu*. URL: <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>.
6. Стамат В. М., Мерзлікіна М.О. Storytelling як інноваційний маркетинговий інструмент. *Економічний простір*. 2025. № 200. С.112-118. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.112-118>.

**Орлов Д. Ю.,**  
*Наукова установа «Міжгалузева науково-дослідна установа цифровізації та технологій штучного інтелекту», м. Київ*  
*Науковий керівник: Сіденко Ю. Л.,*  
*д-р наук з держ. управління,*  
*головний спеціаліст управління обслуговування громадян*  
*Головне управління Пенсійного фонду України в Донецькій області,*  
*м. Олександрія*

## **ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сучасні фактори впливу на управління бізнесом визначені органами державної влади України, міжнародними організаціями та Європейською комісією. Напрями розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні пов'язані з процесами цифровізації для підвищення конкурентоспроможності країни, її відновлення та успішної євроінтеграції.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка» (СЕР) в Україні спрямована на розвиток міцної, різноманітної та інклюзивної економіки, сприяння зростанню серед стартапів, МСП та конкурентоспроможних галузей як усередині країни, так і в усьому світі. Вона прагне покращити бізнес-середовище та полегшити міжнародну торгівлю для українських компаній, при цьому особливу увагу в програмі приділяють інформаційним технологіям (ІТ), меблевій галузі, туризму, кіно та креативним галузям, а також харчовій промисловості. СЕР досягає своїх цілей, надаючи гранти організаціям, які підтримують бізнес, галузевим асоціаціям і МСП, пропонуючи їм додаткові знання про бізнес, експортні навички та доступ до фінансування [1].

Дія.Бізнес швидко перетворилася на інформаційно насичену та ефективну єдину онлайн-платформу для підприємців. Дія.Бізнес є не просто додатковим каналом комунікації державних програм, а справжнім центром підтримки МСП, через який надається пряма допомога МСП. Він також містить інформацію про доступні інструменти підтримки, якими керують треті сторони, такі як міжнародні донори, регіональні уряди, бізнес-асоціації та неурядові організації. Платформа також містить список із понад 150 бізнес-ідей із базовою інформацією про те, як розпочати бізнес із мінімальними початковими інвестиціями.

Інструменти штучного інтелекту (ШІ) в економічній сфері сприяють розвитку нових продуктів, впровадженню інновацій, підвищують її ефективність. Розвиток ринку ШІ відповідно до ключових тенденцій (автоматизація бізнес-процесів, аналітика даних та прогнозування, фінансові послуги, інновації та стартапи) підвищить конкурентоспроможність економіки та дозволить досягти сталого розвитку економічних процесів у сучасних умовах. ШІ вже став невід'ємною частиною діяльності компаній, допомагаючи покращити обслуговування клієнтів, приймати більш точні та послідовні рішення, аналізувати великі обсяги даних і визначати на цій основі

певні тенденції та закономірності. Однак, ключовими викликами ринку ШІ в Україні залишаються взаємодія з іншими галузями, конкуренція та етичні виклики для компаній, фінансові обмеження та втрата талантів через повномасштабне вторгнення в Україну [2].

Фінансова підтримка бізнес-інновацій залишається зосередженою на секторах технологій і стартапів, хоча за останні чотири роки відбулися певні зміни. Нещодавно створений Український фонд стартапів (USF) сприяє створенню та розвитку технологічних стартапів на ранній стадії шляхом надання грантів до 10 тис. дол. США, які надаються через конкурсні процедури. Зокрема, щоб стимулювати інновації в оборонному секторі, уряд також нещодавно запустив платформу BRAVE1 ([brave1.gov.ua](http://brave1.gov.ua)), яка збирає ідеї та пропонує гранти на розробки військових технологій. USF доповнює свою фінансову підтримку доступом до акредитованих програм прискорення, де стартапи можуть отримати вигоду від навчання, наставництва та можливостей для спілкування. Крім того, нещодавно уряд створив Дія.City ([city.diiia.gov.ua](http://city.diiia.gov.ua)) – спеціальне правове та податкове середовище, що стимулює інвестиції та працевлаштування для компаній, які працюють в ІТ-секторі. Також, хоча в Україні існують деякі непрямі стимули (наприклад, звільнення від податку на прибуток підприємств і сплати податку на додану вартість) для інвестицій, що покривають науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і розширення бізнесу, вони, схоже, призначені виключно для великих компаній (інвестиційні проекти в понад 20 млн євро).

Для подальшого технологічного та цифрового розвитку бізнесу варто визначити наступні напрями: розробити комплексний політичний підхід до цифровізації МСП із чіткими цілями та фінансуванням, включаючи спеціальні програми підтримки, електронну комерцію та цифрову безпеку; створити механізми координації із залученням неурядових зацікавлених сторін для покращення впровадження політики та запобігання дублювання з іншими документами; надати пріоритет широкосмуговому зв'язку для громадян і компаній в Україні, усунути цифровий розрив у сільській місцевості та надалі підтримувати високошвидкісний доступ до Інтернету для малого бізнесу; сприяти розвитку цифрових навичок у секторах, не пов'язаних із ІТ; збирати додаткові дані про цифрові навички менеджерів і працівників МСП для інформування про розробку політики та прогнози ринку праці на основі фактичних даних. Розглянути можливість розробки інструментів прогнозування цифрових навичок.

### **Список використаних джерел:**

1. Індекс політики щодо МСП: країни Східного партнерства 2024 р. Розвиток стійкості у складні часи. Київ: ОЕСР, 2024. 58 с.
2. Орлова Н.С., Орлов Д. Ю. Використання штучного інтелекту для досліджень у різних галузях економіки та управління. *Успіхи і досягнення в науці*. 2025. №6(16). С. 880-894. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6\(16\)-880-894](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-6(16)-880-894).

*Павелчак-Данилюк О. Б.,*

*канд. техн. наук,*

*старший викладач кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківського навчально-наукового інституту підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету, м. Чортків*

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ: МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасні цифрові рішення відкрили бізнесу та суспільству двері до інновацій, про які раніше й не мріяли. Грамотне впровадження технологій допомагає долати кризи, робити управління прозорим, а наше життя комфортнішим. Головне завдання сьогодні не боятися складнощів перехідного періоду, а вчитися адаптувати технології під реальні потреби часу.

Цифрові технології сьогодні пронизують усе: від медицини та освіти до державного управління. Вони не просто оновлюють звичні процеси, а відкривають простір для реальних інновацій, роблячи роботу швидшою та ефективнішою. Проте разом із прогресом з'являються і серйозні виклики: цифровий розрив між людьми, питання захисту особистих даних, етичні дилеми та необхідність постійно підлаштовуватися під шалений ритм змін.

Окрему увагу приділимо викликам, які приніс технологічний прогрес. Першочерговою є проблема цифрового розриву, а саме нерівного доступу до технологій, що фактично розділяє суспільство на тих, хто має переваги, і тих, хто залишається поза межами сучасних можливостей. Разом із цим, масова обробка даних ставить під загрозу приватність, змушуючи шукати нові механізми захисту особистої інформації від стороннього втручання.

Не менш гостро постають і етичні дилеми, зокрема щодо моральних наслідків автоматизації праці та впливу технологій на особисту свободу людини, що потребує переосмислення наших цінностей. Зрештою, шалений темп розвитку ІКТ провокує справжні «перегони з часом», де єдиним способом вижити є максимальна гнучкість, готовність до безперервного навчання та здатність швидко відмовлятися від застарілих підходів на користь нових рішень.

Ключовим завданням сьогодні є пошук балансу між цифровізацією та вирішенням соціальних, етичних і фінансових викликів, які вона провокує. Впровадження інновацій не повинно відбуватися ціною екологічної безпеки чи моральних принципів суспільства.

Інформаційні технології стали головним рушієм змін у сучасному світі, охопивши всі аспекти людської діяльності. Легкий доступ до мережевих ресурсів прискорив цифрову трансформацію економіки, медицини та освіти, змусивши ці сфери адаптуватися до нових технологічних реалій [1].

Проте цей шлях не позбавлений серйозних перешкод. Окрему увагу варто приділити викликам, які супроводжують такий стрімкий прогрес. Одним із таких викликів є цифровий розрив, який став одним із найгостріших

соціальних викликів. Мова йде не просто про відсутність нового смартфона, а про глобальну нерівність у доступі до знань та ресурсів, поки одна частина світу користується перевагами штучного інтелекту та швидкісного інтернету для навчання й заробітку, інша залишається ізольованою від цих можливостей через брак інфраструктури або коштів.

Ця прірва призводить до того, що люди без доступу до сучасних ІКТ автоматично опиняються в програшному становищі на ринку праці та в побуті. У результаті цифровізація, яка мала б об'єднувати світ, подекуди лише поглиблює соціальну дистанцію, перетворюючи базове право на інформацію на привілей для обраних.

Наступний виклик – це захист приватності. У сучасних реаліях кожен наш крок у цифровій мережі залишає слід, перетворюючи особисту інформацію на надзвичайно цінний товар. Оскільки компанії та державні структури збирають і обробляють колосальні масиви даних, питання захисту приватності перестає бути просто технічною деталлю і стає гарантом нашої особистої безпеки. Сьогодні вже недостатньо просто встановити складний пароль, існує потреба у принципово нових підходах до цифрової гігієни та юридичних гарантій, які б завадили незаконному стеженню, або маніпуляціям нашим вибором. У світі, де алгоритми знають про нас більше, ніж ми самі, збереження контролю над власними даними – це фактично боротьба за право на приватне життя, в яке ніхто не має права втручатися без нашої згоди.

Стрімка автоматизація праці ставить перед нами непросте запитання, що робити, коли машини та алгоритми почнуть виконувати роботу краще і дешевше за людей? Це не лише економічна проблема, а насамперед етична дилема, адже робота для багатьох є основою самореалізації та соціального статусу. Водночас цифрові технології непомітно починають впливати на нашу особисту свободу [2].

Алгоритми соціальних мереж та рекомендаційні системи вирішують за нас, що нам купувати, яку інформацію споживати та за кого голосувати, часто створюючи ілюзію самостійного вибору. У таких умовах суспільство змушене заново визначати свої моральні орієнтири, наприклад, де проходить межа між допомогою технологій і повним контролем над життям людини, та як зберегти людську гідність у світі, де панують цифри [3].

Окрім того, це є справжній виклик для нашої психології та звичок, нам доводиться постійно переглядати застарілі підходи до роботи та спілкування. Ті, хто здатний швидко адаптуватися до нових інструментів, отримують величезну перевагу, тоді як консерватизм стає серйозною перешкодою для розвитку. Зрештою, головною навичкою сучасної людини стає не просто володіння комп'ютером, а вміння постійно переучуватися, щоб залишатися актуальним у світі, що змінюється щодня.

Сьогодні нам важливо не просто гнатися за новими технологіями, а знайти розумний баланс. Цифровий успіх не має сенсу, якщо він шкодить екології, порушує права людини або створює фінансові прірви в суспільстві. По-справжньому ефективні технології – це не лише потужні сервери чи розумні алгоритми, а передусім турбота про безпеку та гідність кожного з нас.

Тільки поєднавши прогрес із людяністю, ми зможемо побудувати майбутнє, у якому захочеться жити.

Простіше кажучи, сьогодні для бізнесу та держави важливо не лише впроваджувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, а й уміти справлятися з усіма викликами, які виникають поруч із ними. Це стосується і захисту даних, і навчання персоналу, і адаптації до нових умов роботи. Саме здатність комплексно вирішувати такі завдання стає головним фактором стабільності та успіху в умовах економічних змін і постійної турбулентності.

Іншими словами, технології самі по собі не гарантують стійкість - вона залежить від того, наскільки ефективно компанія чи держава організує весь супровідний процес.

### **Список використаних джерел:**

1. Плескач В. Л., Затоцька Г. П. Інформаційні системи і технології в економіці : підручник. Київ : Знання, 2011. 514 с.
2. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію / пер. з англ. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 416 с.
3. Гарріс Т. Майбутнє (не)цифрове. Як зберегти людське в новому світі / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2022. 256 с.
4. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. Київ : Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. 632 с.
5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

*Тарасенко Х. П.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності  
281 Публічне управління та адміністрування  
Науковий керівник: **Стамат В.М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ У ВОЄННИЙ ЧАС: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УКРАЇНІ**

Поведінка українських споживачів у перші місяці після початку повномасштабної війни зазнала суттєвих змін. По-перше, різко зріс запит на утилітарні товари: ліки, консерви, павербанки, генератори, ліхтарики. Люди перестали купувати «для душі» і переключилися на «для виживання». По-друге, онлайн-шопінг став не просто зручністю, а необхідністю - особливо для тих, хто опинився у нових містах або виїхав за кордон. По-третє, довіра до брендів почала визначатися не красивими рекламними роликами, а реальними вчинками компанії: чи платить вона податки в Україні, чи підтримує ЗСУ, чи залишилась на ринку. Три зрушення у споживчій логіці фактично переписали правила гри для маркетологів [1].

Соціальні мережі у воєнний час перетворилися на щось більше, ніж просто рекламний майданчик. Telegram-канали стали головним джерелом новин і координації, Instagram - простором для демонстрації стійкості та підтримки, Facebook - місцем пошуку допомоги та об'єднання громад. Бренди, які зрозуміли контекст і вибудовували комунікацію через призму суспільної відповідальності, отримали органічне охоплення, яке не купиш за жодний рекламний бюджет [2].

Наприклад, мережа супермаркетів «Сільпо» досить швидко адаптувала цифрову комунікацію: компанія публічно звітувала про благодійні внески, змінила тональність постів із розважальної на інформаційно-підтримувальну, а також запустила спеціальні пропозиції для переселенців і військових. Рішення виявилось не просто іміджевим кроком - воно зміцнило лояльність клієнтів у найнестабільніший період. Досвід компанії підтвердив, що в кризових умовах маркетинг має насамперед вирішувати реальні проблеми людей, а вже потім думати про продажі [3].

Окремим викликом для цифрового маркетингу стали масові відключення електроенергії через систематичні обстріли енергетичної інфраструктури України. Мільйони людей щодня годинами залишалися без світла й інтернету - і весь звичний ритм онлайн-комунікацій просто зупинявся. Маркетологи почали адаптувати графіки публікацій під графіки відключень, відстежуючи, коли аудиторія в тому чи іншому регіоні фізично має доступ до мережі [4].

Обстріли міст, повітряні тривоги та постійна психологічна напруга також вплинули на те, як люди взаємодіють із рекламним контентом.

Помітилась тенденція до скорочення часу прийняття рішення про купівлю - люди стали менше роздумувати і частіше діяти імпульсивно, особливо якщо йшлося про товари, пов'язані з безпекою або базовим комфортом. Водночас будь-який контент, що сприймався як нав'язливий або недоречний на тлі подій, викликав різко негативну реакцію. Аудиторія стала значно гострішою на тональність - і маркетологи змушені були навчитися відчувати межу між доречною комунікацією та невчасним продажем [2].

Рекламний ринок у 2022–2023 роках пережив серйозне скорочення: більшість компаній зменшила бюджети на просування в рази. Парадоксально, але саме через масовий відхід рекламодавців вартість кліку в контекстній рекламі та таргеті суттєво впала, що відкрило вікно можливостей для невеликих бізнесів. Паралельно різко зросла ефективність email-маркетингу та розсилок через месенджери - як більш прямих і менш витратних інструментів утримання клієнтської бази. Компанії, які зберегли цифрову присутність навіть у мінімальному форматі, у підсумку вийшли з кризи з кращими позиціями, ніж ті, що повністю заморозили активність [4,5].

Отже, можемо сказати, що цифровий маркетинг в Україні в умовах воєнного стану довів свою здатність функціонувати навіть за найжорсткіших обмежень. Поведінка споживачів трансформувалася в бік прагматичності, підвищеної чутливості до цінностей бренду та орієнтації на перевірені компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Косар Н., Мамчин М., Баран А. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1978>.
2. 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. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16702>.
3. Дубовик Т., Бучацька І., Зеркаль А., Лебедченко В. Цифровий маркетинг в умовах воєнного стану в Україні. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 7. С. 206–212. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202207/20220725.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220725.pdf).
4. Зеркаль А. В., Балабуха К. Ю. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2023. № 1. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/1/8551/>.
5. Ялових Н. І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики і шляхи просування товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 37. С. 373–379. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/824>.

## **СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Бондаренко П. В.**

*канд. екон. наук,*

*старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,  
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

### **ВПЛИВ АСИМЕТРИЧНИХ РИЗИКІВ НА СТРУКТУРНІ ЗМІНИ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ**

Актуальність дослідження зумовлена зростанням асиметричних ризиків в умовах міжнародного страхового ринка та впливу повномасштабної збройної агресії на страховий ринок України.

Асиметричні ризики характеризуються нерівномірним розподілом можливостей між суб'єктами, низькою ймовірністю настання події за надзвичайно високих потенційних збитків, а також неможливістю традиційного диверсифікаційного чи статистичного управління. На відміну від симетричних ризиків, наприклад, дорожньо-транспортних пригод, пожежі, вони не піддаються класичному актуарному прогнозуванню та потребують спеціальних механізмів перестраховування, державних гарантій і нових страхових продуктів [1].

В умовах воєнного стану асиметричні ризики, воєнні дії, гібридні кібер- та інфраструктурні атаки та терористичні загрози стали домінуючим чинником трансформації страхового ринку України. Вони проявляються у вигляді катастрофічних збитків для майна, інфраструктури та бізнесу, що призводить до радикальної зміни структури страхового портфеля, зростання тарифів та обмеження покриття. За даними аналітичних звітів Форіншурер та Національного банку України, у 2025 році галузь ризикового страхування збрала близько 70 млрд грн валових страхових премій, проти 47,4 млрд грн у 2024 році. Загальний обсяг ринку досяг приблизно 77 млрд грн. Водночас кількість ризикових страховиків скоротилася до 48 компаній, з 55 на кінець 2024 року через посилення вимог до капіталу та платоспроможності [2].

Особливо стрімко зростає попит на продукти зі страхуванням воєнних ризиків. Станом на кінець 2025 року укладено понад 77 тис. договорів із покриттям воєнних ризиків, а загальна страхова сума за договорами майнового страхування та КАСКО сягнула 26 млрд грн. Виплати за майновим страхуванням зросли більш ніж на 60 % саме внаслідок збитків від воєнних ризиків. Міжнародні перестраховики суттєво зменшили апетит до українських ризиків, що змусило національних страховиків підвищувати тарифи, запроваджувати виключення або встановлювати високі франшизи [3].

Постанова Кабінету Міністрів України № 1541 від 28 листопада 2025 року запровадила механізми часткової компенсації страхових премій та збитків для бізнесу. Діє також програма Експортно-кредитного агентства «ЕКА», а поряд із нею міжнародні ініціативи EBRD-Aop та MIGA. Ці

інструменти частково компенсують асиметрію ризиків, проте територіальні обмеження та бюджетні ліміти не дозволяють повністю розв'язати проблему [4].

Стратегічне управління асиметричними ризиками потребує кардинального переходу від реактивної до проактивної моделі ризик-менеджменту. Це передбачає впровадження ризик-орієнтованого нагляду за аналогією з Директивою Solvency II Європейського Союзу, який Національний банк України вже частково імплементує з перехідним періодом до 1 січня 2027 року. Такий підхід дозволить оцінювати платоспроможність страховиків залежно від реального профілю асиметричних і катастрофічних ризиків, а не лише на підставі статичних нормативів, посилити вимоги до капіталу для забезпечення платоспроможності, запровадити внутрішні моделі управління ризиками та систему раннього попередження. Поряд з цим критично важливою є цифровізація актуарних моделей для точного сценарного моделювання воєнних, гібридних та кіберзагроз, а також розвиток інструментів сек'юритизації катастрофічних збитків [5].

Без здійснення зазначених системних трансформацій страховий ринок України не зможе забезпечити необхідну стійкість національної економіки в поствоєнний період. Відсутність ризик-орієнтованого нагляду, сучасних актуарних інструментів і ефективних механізмів перерозподілу катастрофічних ризиків призведе до збереження високої концентрації ринку, обмеженої перестраховальної місткості, зростання тарифів і подальшого скорочення обсягів покриття [5]. Таким чином, асиметричні ризики виступають каталізатором структурних змін страхового ринку України, стимулюючи його концентрацію, інновації та посилення ролі держави.

#### **Список використаних джерел:**

1. Добрик Л., Абрамов М., Рябінін І. Воєнний вплив на страховий ринок України: аналіз перешкод та реструктуризація фінансового ландшафту. *Review of transport economics and management*. 2023 10(26), С. 218–229.
2. Ключка О. Розвиток страхування в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 5. С. 112–125.
3. Майстер А. В., Славкова А. А. Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 108–115.
4. Дані аналітичних звітів страхового ринку України за 9 місяців 2025 року. *Електроний журнал Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com> (дата звернення: 10.03.2026).
5. Бондаренко П.В. Сучасні фінансові потоки страхового ринку України. *Актуальні питання економічних наук*. № 19. МКУ ім. Пилипа Орлика. м.Винники. 2026. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1078/1061> (дата звернення: 13.03.2026).

*Брагіна О. С.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

## **ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, що зумовлено глобалізацією ринків, швидкими технологічними змінами, геополітичними конфліктами, порушеннями ланцюгів постачання та зростанням конкуренції. У таких умовах логістичні бізнес-процеси стають особливо вразливими до різноманітних ризиків, зокрема ризиків затримок постачання, порушення транспортних маршрутів, нестабільності постачальників, інформаційних збоїв та кіберзагроз. Це актуалізує необхідність формування ефективної системи управління ризиками в логістичних процесах підприємств.

Отже, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління логістичними бізнес-процесами підприємств шляхом використання сучасних цифрових технологій для своєчасного виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків.

Цифрові технології управління ризиками логістичних бізнес-процесів являють собою сукупність сучасних інформаційних та аналітичних інструментів, що використовуються для ідентифікації, оцінювання, прогнозування та мінімізації ризиків, які виникають у процесі організації та функціонування логістичних операцій підприємства. Їх застосування спрямоване на підвищення ефективності управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, а також забезпечення стабільності та безперервності логістичних процесів.

Логістичні бізнес-процеси охоплюють постачання, транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень і розподіл продукції. У процесі їх реалізації виникають різноманітні ризики, зокрема ризики затримки постачання, транспортні ризики, ризики порушення логістичних ланцюгів, інформаційні та операційні ризики. Традиційні методи управління ризиками часто не забезпечують достатньої оперативності та точності прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність застосування цифрових технологій.

Використання цифрових технологій у сфері управління ризиками логістичних бізнес-процесів передбачає впровадження систем автоматизованого збору та аналізу даних, цифрових платформ управління ланцюгами постачання, аналітичних систем підтримки прийняття рішень, а також інструментів прогнозу аналітики. Серед найбільш поширених технологій можна виокремити технології великих даних (Big Data), штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей (IoT), хмарних сервісів,

блокчейн-технологій та систем управління підприємством (ERP, SCM, WMS, TMS).

Важливе значення для підвищення ефективності каналів розподілу та логістики мають ERP-системи – це програмне забезпечення, яке дозволяє компаніям інтегрувати та автоматизувати ключові бізнес-процеси, такі як управління фінансами, виробництвом, продажами, логістикою, запасами та іншими ресурсами. ERP об'єднує всі дані в єдину платформу, що забезпечує прозорість, зручність управління та зниження помилок. Популярні ERP-системи: SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics, Odoo тощо [1].

Застосування таких технологій дозволяє здійснювати моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення від запланованих показників, прогнозувати можливі порушення в логістичних ланцюгах, оптимізувати маршрути транспортування та ефективніше управляти запасами. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості логістичних операцій, покращує координацію між учасниками ланцюгів постачання та зменшує ймовірність виникнення ризикових ситуацій.

Використання цифрових технологій в управлінні ризиками логістичних бізнес-процесів забезпечує підприємствам важливі переваги, що сприяють підвищенню ефективності логістичної діяльності та стабільності ланцюгів постачання. По-перше, цифрові системи дозволяють здійснювати оперативний моніторинг логістичних процесів у режимі реального часу, що дає можливість швидко виявляти ризики, такі як затримки постачання, транспортні збої або нестача запасів. По-друге, використання аналітики даних і прогнозних моделей підвищує точність прогнозування можливих ризикових ситуацій та допомагає своєчасно приймати управлінські рішення [2].

Отже, застосування цифрових технологій у системі управління ризиками логістичних бізнес-процесів є важливим напрямом підвищення ефективності логістичної діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до інтеграції цифрових інструментів у систему управління ризиками та формування ефективних моделей цифрового управління логістичними бізнес-процесами.

#### **Список використаних джерел:**

1. Корман І. І., Семенда О. В., Мазур Ю. П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>.

2. Шостак Л. В. Перспективи цифровізації в логістиці. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С. 748-749. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/19329>.

*Бурденюк С. В.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри  
фінансів, обліку та оподаткування імені С. Юрія  
Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти  
«Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський*

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Сучасна світова економіка характеризується високою турбулентністю, швидкою динамікою технологічних змін, посиленням глобалізаційних процесів та підвищеною невизначеністю фінансових ринків. Такі трансформації створюють нові виклики для підприємств, зумовлюючи потребу у формуванні комплексної системи управління фінансовою безпекою, що є важливим елементом стратегічного управління ризиками.

Під фінансовою безпекою підприємства слід розуміти стан захищеності його фінансових ресурсів і інтересів, який забезпечує стабільність функціонування та здатність до довгострокового розвитку [1].

В сучасній науковій літературі фінансова безпека розглядається як інтегральна характеристика фінансової стійкості підприємства, що включає ліквідність, платоспроможність, рентабельність та здатність ефективно використовувати фінансові ресурси у нестабільному економічному середовищі. Забезпечення фінансової безпеки вимагає системного підходу до управління фінансовими ризиками, який охоплює їх ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку механізмів мінімізації негативного впливу на фінансові результати діяльності.

Серед основних загроз фінансовій безпеці підприємства виділяють: кредитні ризики (неповернення позик або заборгованості контрагентами), валютні (коливання валютних курсів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність), процентні та інвестиційні (зміни ставок по кредитах та ефективності інвестицій), а також інфляційні ризики та ризики, пов'язані з коливаннями фінансових ринків і змінами економічної кон'юнктури [2].

Глобальна економічна нестабільність, зокрема коливання обмінних курсів, зростання інфляції та фінансові кризи, значно підвищують ймовірність виникнення цих ризиків [3].

В умовах війни та посткризових економічних шоків особливо актуальною стає стратегічна інтеграція ризик-менеджменту у систему фінансового управління підприємством. Ефективне управління фінансовими ризиками передбачає використання цифрових технологій та інформаційно-аналітичних систем, що дозволяють оперативно обробляти великі обсяги даних, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Використання сучасних програмних комплексів фінансового менеджменту підвищує прозорість фінансових потоків, сприяє оптимізації капіталу та зміцненню фінансової стійкості підприємства [4]. Аналітичні моделі та

прогностичні алгоритми дозволяють своєчасно визначати критичні точки ризику, формувати превентивні заходи та оцінювати ефективність впроваджених фінансових стратегій.

Одним із ключових інструментів забезпечення фінансової безпеки є стратегічне фінансове планування, яке забезпечує узгодження фінансових ресурсів підприємства з його довгостроковими цілями та формування оптимальної структури капіталу.

Стратегічне фінансове планування забезпечує: превентивне управління ризиками – прогнозування загроз і формування резервів; оптимізацію капіталу – баланс між власними та залученими ресурсами; підвищення конкурентоспроможності – стабільність фінансової діяльності підвищує довіру інвесторів. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на поточні ризики, а й прогнозувати потенційні загрози та створювати резерви для забезпечення фінансової стійкості у майбутньому [5].

В умовах глобальної нестабільності підприємства повинні використовувати комплексний механізм управління фінансовою безпекою, який поєднує: фінансове планування та бюджетування - узгодження ресурсів з довгостроковими цілями; внутрішній контроль і аудит - запобігання втратам і шахрайству; систематичний моніторинг фінансових ризиків - раннє виявлення загроз; цифрові аналітичні інструменти прогнозування та оцінки ризиків - прогнозування ризиків та підтримка управлінських рішень [4]. Реалізація такого механізму сприяє підвищенню адаптивності підприємства, дозволяє своєчасно реагувати на зміни економічного середовища та забезпечує стабільність фінансової діяльності.

Таким чином, фінансова безпека підприємства виступає стратегічним інструментом управління ризиками, що забезпечує стійке функціонування та економічний розвиток в умовах глобальної нестабільності. Формування ефективної системи управління фінансовою безпекою є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання фінансових ресурсів та забезпечення довгострокового зростання.

#### **Список використаних джерел:**

1. Лігоненко Л. О. Фінансовий менеджмент підприємства. Київ : КНЕУ, 2018.
2. Гончаренко С. В., Кравченко І. М. Управління фінансовими ризиками в умовах економічної турбулентності. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 55–63.
3. Shcherbak V., et al. Financial risk management and resilience of small enterprises amid the wartime crisis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2026. 19(1): 37.
4. Zhao Y. Research on the challenges and countermeasures of enterprise financial risk prevention under big data environment. *Financial Engineering and Risk Management*. 2024.
5. Li A. The impact of digital finance on corporate operational risk. *Advances in Economics and Management Research*. 2024.

**Ветров Д. В.,**  
*здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»*  
**Науковий керівник: Бурковська А.В.,**  
*канд. екон. наук, доцент,*  
*доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування*  
*Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ**

В умовах сучасної економічної нестабільності, воєнних ризиків, логістичних обмежень та євроінтеграційних процесів управління грошовими потоками перетворюється на один із найважливіших інструментів підвищення ефективності менеджменту підприємств. Воно забезпечує підтримання фінансової рівноваги, високий рівень ліквідності, платоспроможності та загальної стійкості бізнесу, дозволяючи керівництву оперативно реагувати на зовнішні шоки, оптимізувати використання обмежених ресурсів та уникати касових розривів [1, с. 619].

Грошові потоки підприємства являють собою сукупність надходжень і виплат коштів, розподілених у часі, які обслуговують операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Ефективне управління ними вимагає комплексного системного підходу, що охоплює облік, аналіз, планування, прогнозування та оптимізацію. Аналіз руху грошових коштів дозволяє будувати реалістичні прогнози, визначати очікувані надходження та витрати, своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від планових, ухвалювати обґрунтовані оперативні та стратегічні рішення. Оцінку грошових потоків доцільно проводити в двох основних напрямках: вивчення абсолютних показників та розрахунок відносних коефіцієнтів, сприяючи прийняттю ефективних управлінських рішень, зниженню ризиків неплатоспроможності та загальному підвищенню ефективності менеджменту [2, с. 12–14].

Особливо актуальним є планування грошових потоків у воєнний період та умовах євроінтеграції, коли підприємства стикаються з логістичними перебоями, енергетичними ризиками, трудовою міграцією та волатильністю ринку. Основні фактори формування системи планування включають адаптацію до невизначеності, скорочення циклів бюджетування з річного до квартального чи місячного рівня, максимізацію резервів ліквідності та сценарне моделювання. Запропоновані схеми моделювання структури капіталу дозволяють досягти балансу між накопиченням коштів для покриття ризиків та інвестиціями в розвиток, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності управлінських процесів та стійкості бізнесу [3, с. 556–560].

Удосконалення процесів управління грошовими потоками передбачає впровадження стратегічного планування, інноваційних методів оцінки ризиків, комплексного аналізу та використання сучасних інструментів фінансового контролінгу. Об'єктом дослідження виступають грошові потоки підприємств різних галузей, а основною метою є вдосконалення механізмів

управління для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового зростання. Застосування методів узагальнення, аналізу, синтезу та моделювання дає змогу виявити ключові резерви оптимізації, зменшити витрати на фінансування та запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності [4,5].

У воєнних умовах особливої актуальності набуває розробка концептуальних моделей управління грошовими потоками, спрямованих на підтримання фінансової рівноваги. Виділено три базові моделі: консервативну, помірно-агресивну та антикризову, що дозволяють адаптувати традиційні інструменти до екстремальної волатильності, суттєво зменшувати період оборотності дебіторської заборгованості, стабілізувати надходження та уникати критичних касових розривів. Управління грошовими потоками в таких умовах стає критичним фактором виживання підприємства, забезпечуючи не лише платоспроможність, а й загальну економічну стійкість [6, с. 3–5].

Отже, управління грошовими потоками є потужним інструментом підвищення ефективності менеджменту, сприяючи покращенню ліквідності, рентабельності, швидкості оборотності капіталу та стратегічної стійкості підприємства. В свою чергу системний аналіз, адаптивне планування та оптимізаційні моделі дозволять підприємствам виживати в кризі та забезпечувати стале зростання.

### Список використаних джерел:

1. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). с. 619-626. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-87>.
2. Кузьменко К. І. Управління грошовими потоками на підприємстві : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 072 - фінанси, банківська справа та страхування / наук. кер. П. М. Рубанов. Суми : Сумський державний університет, 2023. С.36. URL: <https://surl.li/ecaqux>.
3. Микитин О. Особливості планування грошових потоків підприємств за євроінтеграційних умов під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. С. 556-565. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-73>.
4. Нетреба Ф. І. Управління грошовими потоками підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра : 051 Економіка. Харків : ХНАДУ, 2024. С. 85. URL: <https://surl.li/nrgkal>.
5. Жуков В. Шляхи підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємств готельного і ресторанного бізнесу. *Управління змінами та інновації*. 2024. №10. С.15-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-2>.
6. Кметь В. О. Управління грошовими потоками підприємства для підтримання фінансової рівноваги в умовах воєнної невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. №18. С. 1-10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18216557>.

*Грінько В. П.,  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності  
«Маркетинг»  
Науковий керівник: Кушнір Т. М.,  
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ СПОЖИВАЧІВ**

Сучасний розвиток фінансового сектору характеризується активним впровадженням цифрових технологій у процес надання фінансових послуг. Цифровізація фінансової сфери суттєво змінює характер взаємодії між фінансовими установами та їх клієнтами, сприяючи появі нових каналів обслуговування, підвищенню швидкості фінансових операцій та розширенню доступу до фінансових продуктів. У таких умовах особливого значення набуває дослідження поведінки споживачів фінансових послуг, оскільки розуміння їхніх потреб, мотивів та очікувань дозволяє фінансовим установам формувати ефективні маркетингові стратегії та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Фінансові послуги є важливою складовою сучасної економіки, оскільки забезпечують ефективний перерозподіл фінансових ресурсів та сприяють розвитку економічних відносин. Фінансову послугу можна визначити як результат взаємодії, що має нематеріальний характер і спрямована на задоволення фінансових потреб споживача. Особливістю фінансових послуг є їх нематеріальна природа, високий рівень довіри між учасниками фінансового ринку та значна регламентованість з боку держави [1, с. 128]. Завдяки розвитку цифрових технологій фінансові установи мають можливість розширювати спектр своїх послуг, підвищувати швидкість обслуговування клієнтів та забезпечувати більш зручний доступ до фінансових продуктів.

Поведінка споживачів на ринку фінансових послуг формується під впливом комплексу економічних, соціальних та психологічних чинників, основними з яких є рівень доходу, фінансова грамотність, довіра до фінансової установи та попередній досвід використання фінансових продуктів. Водночас поведінка споживачів не завжди є раціональною, оскільки на процес прийняття фінансових рішень значний вплив мають емоційні чинники, соціальне середовище та інформаційне перевантаження [2, с. 21]. У сучасних умовах зростає значення маркетингових досліджень, які дозволяють виявити особливості споживчої поведінки, визначити ключові мотиви вибору фінансових продуктів та сформувані ефективні стратегії взаємодії з клієнтами.

Цифровізація фінансових послуг суттєво трансформує поведінку споживачів, змінюючи їхні очікування щодо швидкості, доступності та якості фінансових сервісів. Сучасні клієнти дедалі активніше використовують дистанційні канали обслуговування, зокрема інтернет-банкінг та мобільні додатки, що дозволяє здійснювати фінансові операції у будь-який час та

незалежно від місця перебування [3]. Це сприяє формуванню нових моделей споживчої поведінки, орієнтованих на швидкість отримання послуг, зручність користування цифровими сервісами та персоналізацію фінансових продуктів.

Важливим чинником, що впливає на використання цифрових фінансових послуг, є рівень фінансової обізнаності населення. Дослідження показують, що вищий рівень фінансової грамотності сприяє більш активному використанню сучасних фінансових інструментів та підвищує готовність споживачів до впровадження інноваційних банківських сервісів [4]. У зв'язку з цим фінансові установи приділяють значну увагу підвищенню фінансової культури клієнтів та розвитку цифрових каналів комунікації.

Отже, цифровізація фінансових послуг є важливим фактором трансформації сучасного фінансового ринку та суттєво впливає на поведінку споживачів. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню доступності фінансових послуг, розширенню можливостей взаємодії між банками та клієнтами, а також формуванню нових моделей споживчої поведінки. У таких умовах проведення маркетингових досліджень поведінки споживачів набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє фінансовим установам адаптувати свої продукти та послуги до потреб клієнтів та підвищувати ефективність діяльності в умовах цифрової економіки.

#### Список використаних джерел:

1. Дубина М. Економічна сутність та види фінансових послуг. *Світ фінансів*. 2016. №3(48). С. 124-135. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/958/965> (дата звернення: 07.02.2026).
2. Буряк А. В., Діденко І. В. Споживачі на ринку фінансових послуг: огляд поведінкових ефектів та світові підходи до їх врахування. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. №1. С. 18-26. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7a613215-1fe9-4f69-b0b1-504aa40ecab9/content> (дата звернення: 07.02.2026).
3. How digital consumer behavior is shaping the Financial Services industry in 2024. URL: <https://contentsquare.com/blog/digital-consumer-behavior-in-financial-services/> (дата звернення: 07.02.2026).
4. Aggarwal V., Agrawal P. Study of Buying Behavior Patterns of Consumers Concerning Select Financial Products in India: A Descriptive Study. *Poonam Shodh Rachna*. 2024. Vol. 3, No. 8. pp. 123-128. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5030599>.

*Домбровська Н. Р.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу ЗУНУ,  
м. Чортків*

## **АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ключовою суперечністю сучасного етапу розвитку менеджменту є розрив між високою швидкістю цифрових змін та консервативними методами управління кадрами. Виникає гостра потреба у формуванні адаптивних моделей, які дозволяють інтегрувати інтелектуальний потенціал працівників у цифрову екосистему компанії [1].

Реалізація адаптивної моделі управління персоналом базується на синергії кількох ключових елементів, першим з яких є мережецентричність та децентралізація. У межах менеджменту підприємства це передбачає перехід від консервативних лінійно-функціональних структур до Agile-команд та дивізіональних матриць. Такий підхід дозволяє мінімізувати вертикальні бюрократичні затримки завдяки делегуванню права прийняття оперативних рішень на рівень автономних робочих груп, що забезпечує високу швидкість адаптації бізнес-процесів до змін ринкової кон'юнктури без втрати стратегічного вектору розвитку.

Логічним продовженням структурної трансформації є впровадження Data-driven підходу у прийнятті рішень. Сучасний менеджмент дедалі більше базується не на інтуїції керівника, а на глибокій аналітиці даних, де використання HR-аналітики стає базисом для об'єктивної оцінки індивідуальної результативності. Завдяки інтеграції Big Data менеджмент отримує можливість не лише фіксувати поточний стан, а й здійснювати предиктивне моделювання: прогнозувати потребу у кадрах, ідентифікувати ризики плинності та виявляти «вузькі місця» у продуктивності праці.

Ці процеси доповнюються принципом екосистемності та концепцією Life-long learning. Адаптивна модель розглядає підприємство як динамічну екосистему, що сприяє безперервному професійному розвитку через формування внутрішнього корпоративного середовища. Цифрові навчальні платформи, інтегровані безпосередньо в робочий процес, перетворюють навчання з дискретної події на постійний процес самовдосконалення працівника. Це стає критично важливим фактором підтримки конкурентоспроможності в умовах швидкого морального застарівання знань.

Інтегрованість цих елементів дозволяє сформувати «організаційну пластичність», за якої підприємство здатне реконфігурувати свій кадровий потенціал під нові стратегічні завдання в автоматизованому або напівавтоматизованому режимі.

Практичне втілення зазначеного контуру та реалізація обраного підходу до інтеграції ґрунтується на послідовному впровадженні трьох рівнів конвергенції:

1. Конвергенція метрик, де логіка дослідження передбачає трансформацію жорстких фінансових показників управлінського обліку (собівартість, маржинальність) у поведінкові індикатори для персоналу. Наприклад, показник «ефективність використання ресурсів» у системі менеджменту персоналу трансформується в індивідуальні КПЕ з економії часу або зменшення відсотка браку, що забезпечує прямий зв'язок між діями працівника та прибутком підприємства.

2. Побудова динамічного контролінгу на основі системи стратегічного управління за цілями та вимірюваними результатами, яка на відміну від статичних систем, зміщує акцент на використання цифрових дашбордів, що поєднують дані управлінського обліку з прогресом виконання стратегічних завдань у реальному часі. Це дозволяє менеджеру підприємства виявляти «вузькі місця» не наприкінці кварталу, а безпосередньо в момент їх виникнення, що є критичним для забезпечення адаптивності.

3. Інтегрована оцінка інтелектуального капіталу, де методологічно доцільним є включення нефінансових драйверів (індекс залученості, рівень цифрових компетенцій, швидкість адаптації новачків) до системи управлінської звітності. Такий підхід дозволяє розглядати витрати на персонал не як поточні витрати, а як стратегічні інвестиції з розрахованим терміном окупності.

Синергія рівнів конвергенції забезпечує перехід від фрагментарного обліку до цілісної екосистеми управління, де інформація перетворюється з пасивного ресурсу звітності на активний інструмент стратегічного впливу. Виходячи з пріоритетності якості інформаційних потоків для стратегічного контролінгу, модель синхронізації «облік – персонал – стратегія» дозволяє створити єдиний цифровий простір [2]. Це забезпечує прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних про стан ресурсного потенціалу, нівелюючи суб'єктивізм та інформаційні розриви.

Відтак, впровадження адаптивної моделі управління персоналом у цифрову екосистему підприємства дозволяє подолати розрив між стратегічними цілями та операційною діяльністю. Завдяки конвергенції облікових метрик, динамічному контролінгу та інтегрованій оцінці інтелектуального капіталу створюється єдиний інформаційний простір для прийняття обґрунтованих рішень.

#### **Список використаних джерел:**

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>.

2. Осокіна, А., Хвастунов, Н., & Востряков, І. (2024). Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, (67). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-95>.

*Касьяненко М. А.,  
здобувач вищої освіти  
Науковий керівник: Ткаченко В. В.,  
канд. екон. наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової  
Сумський національний аграрний університет, м. Суми*

## **УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю змін та зростанням кількості непередбачуваних факторів, що впливають на діяльність підприємств. Глобалізація економічних процесів, геополітичні конфлікти, порушення міжнародних ланцюгів постачання, енергетичні кризи, інфляційні процеси та швидка цифровізація формують нову реальність функціонування організацій. У таких умовах значно зростає роль ефективної системи управління ризиками, зокрема у сфері операційної діяльності підприємств, оскільки саме операційні процеси забезпечують безперервність виробництва, стабільність постачання продукції та конкурентоспроможність бізнесу.

Операційна діяльність підприємства пов'язана з виконанням повсякденних виробничих, технологічних та логістичних процесів, які забезпечують створення товарів або послуг. Водночас ця діяльність є однією з найбільш вразливих до впливу різноманітних ризиків. До ключових операційних ризиків можна віднести ризики перебоїв у постачанні сировини та матеріалів, технологічні збої у виробництві, порушення логістичних процесів, ризики дефіциту трудових ресурсів, інформаційні та кіберризики, а також ризики, пов'язані з коливанням попиту на продукцію. Ефективне управління ризиками операційної діяльності передбачає системний підхід, який включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання та мінімізацію можливих загроз [2].

На першому етапі важливим є визначення основних джерел ризиків, які можуть виникати як у внутрішньому середовищі підприємства, так і за його межами. До внутрішніх ризиків належать помилки в управлінні виробничими процесами, неефективна організація праці, недостатній рівень кваліфікації персоналу, технічні несправності обладнання. Зовнішні ризики пов'язані з коливаннями ринкової кон'юнктури, змінами нормативно-правового середовища, нестабільністю постачальників, а також із глобальними кризовими явищами [1].

Другим етапом управління ризиками є їх оцінювання, яке передбачає визначення ймовірності настання ризикових подій та можливих наслідків для діяльності підприємства. Для цього можуть використовуватися як якісні, так і кількісні методи аналізу, зокрема експертні оцінки, сценарний аналіз, аналіз чутливості, моделювання ризикових ситуацій. Результати такого аналізу

дозволяють визначити найбільш критичні ризики, які потребують першочергового управлінського впливу.

Наступним важливим елементом системи ризик-менеджменту є розроблення та реалізація заходів щодо мінімізації або нейтралізації ризиків. У сучасних умовах підприємства активно використовують диверсифікацію постачальників, створення резервних запасів ресурсів, впровадження гнучких виробничих систем, цифрових технологій управління виробництвом та логістикою [2].

Особливого значення в умовах глобальної невизначеності набуває формування концепції стійкості операційної діяльності підприємства. Такий підхід передбачає здатність організації не лише реагувати на ризики, але й адаптуватися до змін середовища, швидко відновлювати операційні процеси після кризових ситуацій та забезпечувати безперервність діяльності. Реалізація цього підходу вимагає інтеграції управління ризиками у загальну систему стратегічного та операційного менеджменту підприємства [3].

Крім того, важливим фактором ефективного управління ризиками є розвиток ризик-орієнтованої управлінської культури. Керівництво підприємства повинно формувати серед працівників розуміння важливості виявлення потенційних загроз, своєчасного інформування про проблемні ситуації та активної участі у процесі мінімізації ризиків. Впровадження системи внутрішнього контролю, регулярний моніторинг операційних процесів та проведення аудиту ризиків сприяють підвищенню прозорості управління та зниженню ймовірності виникнення кризових ситуацій [1].

Таким чином, управління ризиками операційної діяльності підприємств в умовах глобальної невизначеності є важливою складовою забезпечення їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Формування ефективної системи ризик-менеджменту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, зменшувати негативні наслідки їх реалізації та підвищувати адаптивність організацій до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від їх здатності прогнозувати ризики, оперативно реагувати на виклики та формувати стійкі операційні системи, здатні функціонувати навіть у періоди глибокої економічної нестабільності.

### **Список використаних джерел:**

1. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. Випуск 57. 2023.
2. Глухова В., Крот Л. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової діяльності. *Економіка та суспільство*. Випуск 54. 2023.
3. Рязанова Н.О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд*. № 1 (56). 2022. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/8.pdf> (дата звернення: 05.03.2026 р.).

*Матвійчук Н. М.,  
канд. екон. наук., доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк*

## **ПРОБЛЕМИ СПРАВЛЯННЯ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АКЦИЗНОГО ПОДАТКУ В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Акцизний податок є важливим інструментом фінансової політики держави, що використовується для регулювання економічних і соціальних процесів. У структурі непрямих податків України він посідає друге місце за обсягами надходжень до бюджету після податку на додану вартість.

Оподаткування тютюнових та алкогольних виробів сприяє обмеженню їх споживання, тоді як застосування акцизів до імпоротної продукції виконує функцію часткового захисту національних виробників. Оподаткування товарів підвищеного попиту та предметів розкоші також сприяє перерозподілу доходів між різними групами населення і дає можливість державі вилучати частину прибутків підприємств із монопольним становищем на ринку. Водночас визначальне значення акцизного податку полягає у його фіскальній ролі, оскільки він формує вагомий частку доходів бюджету.

Упродовж останніх років проблема ефективності справляння акцизного податку набула особливої актуальності у зв'язку зі змінами податкового законодавства, спрямованими на підвищення ставок та посилення контролю за обігом підакцизної продукції. У 2025 р. до зведеного бюджету України надійшло 317,86 млрд грн акцизного податку з вироблених та імпортованих підакцизних товарів, що на 33,5 % більше порівняно з попереднім роком. Основну частку цих надходжень сформував акцизний податок з ввезених товарів – 177,4 млрд грн, тоді як надходження від продукції, виробленої на території України, становили 121,5 млрд грн [1].

Зростання обсягів акцизних надходжень у 2025 р. зумовлене сукупністю фіскальних та економічних чинників. Серед них – підвищення ставок акцизного податку на окремі групи підакцизної продукції, передусім тютюнові вироби та пальне, збільшення обсягів імпорту і реалізації алкогольної та тютюнової продукції, а також посилення контролю за їх обігом і заходи з детінізації відповідних сегментів ринку. Додатковим фактором стало поступове відновлення споживчого попиту, що сприяло розширенню податкової бази.

Незважаючи на позитивну динаміку надходжень у 2023–2025 рр., система акцизного оподаткування в Україні характеризується наявністю низки проблем, що знижують її ефективність. Однією з найбільш суттєвих є значна частка тіньового ринку підакцизної продукції. За даними Державної податкової служби України, у 2024 році рівень нелегального обігу тютюнових виробів і пального становив близько 18 % ринку, що призводить до істотних втрат бюджетних доходів.

Додатковим викликом залишається контрабанда та незаконне переміщення підакцизних товарів через державний кордон. За оцінками Міністерства фінансів України, щорічні втрати бюджету внаслідок незаконного обігу тютюну та пального перевищують 20 млрд грн, що ускладнює прогнозування бюджетних надходжень і негативно впливає на стабільність доходної частини бюджету. Водночас підвищення ставок акцизу на тютюнові та алкогольні вироби у 2023–2025 рр., за оцінками експертів, частково стимулювало розширення тіньової торгівлі.

Україна також поступово адаптує національне законодавство у сфері акцизного оподаткування до вимог Європейського Союзу. Угода про асоціацію передбачає поетапне наближення ставок акцизного податку на тютюнові вироби та пальне до мінімального рівня, визначеного Директивою Ради ЄС № 2011/64/ЄС від 21 червня 2011 року. У цьому контексті 1 вересня 2024 року набув чинності Закон України № 3878-ІХ, який передбачає поступове підвищення ставок акцизу у п'ять етапів – починаючи з 1 вересня 2024 року та надалі щороку з 1 січня до 2028 року [2].

Разом з тим, реалізація цієї політики відбувається в умовах підвищеної глобальної економічної та геополітичної нестабільності. Загострення міжнародних конфліктів, зокрема воєнні протистояння за участю Ірану, спричиняють коливання світових цін на нафту та нафтопродукти, що ведуть до зростання вартості пального на внутрішньому ринку України. У таких умовах підвищення акцизних ставок може посилювати інфляційний тиск, збільшувати витрати підприємств на логістику та виробництво і, відповідно, спричинити подорожчання товарів і послуг.

З огляду на зазначені фактори, в умовах різкого підвищення світових цін на енергоносії, зумовленого геополітичною нестабільністю, доцільним може бути тимчасове призупинення підвищення акцизного податку на пальне в Україні з метою пом'якшення негативного впливу на економіку та стримування інфляційних процесів.

#### Список використаних джерел:

1. OpenBudget. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=CONSOLIDATED>.
2. Мінфін: Уряд схвалив поступове наближення ставок акцизного податку до мінімального рівня, встановленого в ЄС. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-uriad-skhvalyv-postupove-nablyzhennia-stavok-aktsyznoho-podatku-do-minimalnoho-rivnia-vstanovlenoho-v-ies>.

*Печар Р. А.,  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП “Менеджмент організації і адміністрування”  
Науковий керівник: Минів Р. М.,  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів*

## **УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Для ефективного управління фінансовою стабільністю підприємства важливо впроваджувати інноваційні методи оцінки та аналізу її фінансових показників. Наразі багато існуючих методів аналізу фінансового стану підприємств надають стандартні інструменти. Для підвищення ефективності оцінки фінансової стійкості підприємства пропонується наступна методологія, яка включає: встановлення системи якісних та кількісних фінансових показників, що враховують специфіку підприємства та його галузі; проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє виявити можливості та загрози, що стоять перед підприємством; детальний аналіз структури грошових потоків та джерел доходів; забезпечення повного розуміння фінансових потоків та їх впливу на стабільність підприємства; оцінку ефективності використання капіталу; комплексний аналіз собівартості продукції та асортименту продукції, що дозволяє виявити можливості для оптимізації витрат та збільшення прибутку; оцінку впливу інфляційних та валютних ризиків, включаючи розробку стратегій їх зниження; аналіз показників рентабельності виробництва з урахуванням довгострокових тенденцій та потенціалу збільшення прибутку.

Такий комплексний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства забезпечує глибше розуміння його фінансового стану та створює основу для розробки стратегій сталого розвитку та максимізації прибутку.

Залежно від поточного фінансового стану конкретної організації, її становище можна покращити шляхом впровадження різних стратегій.

Перший метод підвищення фінансової стійкості організації передбачає модернізацію виробничих підрозділів. Враховуючи високий рівень зносу більшості виробничих активів підприємства, що негативно впливає на продуктивність їх основних засобів, фінансування нових виробничих підрозділів має першочергове значення. Незважаючи на значні капітальні вкладення, такі заходи сприяють підвищенню технічної ефективності виробництва.

Другий метод передбачає збільшення обсягів виробництва. Це досягається шляхом впровадження новітніх технологій та автоматизації виробничих процесів, оптимізації виробничих циклів та ефективного управління запасами, а також розширення асортименту продукції.

Третій метод передбачає вдосконалення системи розрахунків з клієнтами та кредиторами. Для зменшення дебіторської та простроченої

заборгованості можуть бути використані різні засоби, такі як встановлення системи знижок за дострокову оплату товарів та послуг та своєчасне нагадування клієнтам про борги та необхідність погашення цих платежів.

Четвертий метод полягає у розширенні ринку збуту готової продукції шляхом укладання нових партнерських відносин з продавцями та посередниками. Конкуренція на багатьох ринках досить жорстка, що знижує фінансове зростання всіх виробників у певному сегменті. Для нейтралізації впливу цього негативного фактору можна використовувати диверсифікацію або вихід на нові ринки.

П'ятий метод - використання інструментів фінансового менеджменту, таких як управління ризиками, управління грошовими потоками та планування інвестицій. Необхідно активно використовувати інструменти фінансового менеджменту для оптимізації витрат, зниження ризиків та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства.

Шостий метод - розробка та впровадження системи управління якістю продукції та послуг. Якість продукції та послуг є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку. Розробка та впровадження системи управління якістю покращує якість продукції та послуг, зменшує дефекти та підвищує задоволеність клієнтів.

Сьомий метод - розробка та впровадження програми управління людськими ресурсами. Навчений та мотивований персонал є основним ресурсом підприємства. Розробка та впровадження програми управління людськими ресурсами підвищує кваліфікацію та мотивацію працівників, що, у свою чергу, покращує продуктивність праці та підвищує ефективність роботи робочої сили підприємства.

В сучасних економічних умовах управління фінансовою стійкістю підприємств є ключовим завданням. Його вирішення вимагає комплексного підходу та використання різних інструментів фінансового менеджменту. Відсутність фінансової стабільності може призвести до серйозних наслідків, таких як неплатоспроможність та брак ресурсів для забезпечення безперервного виробництва та розвитку підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1.Минів Р. М., Табацкова Г. В., Молінський В. О. Сучасні аспекти управління фінансовою стійкістю підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17011532>.

2.Руденко М., Третяк Н., Кравченко О., Харченко О., Плинокос Д. Управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах війни. *Випробування та сертифікація*. № 4(6). 2025. С.121-126. <https://doi.org/10.37701/ts.06.2024.15>.

3.Станько В. Ю., Орлова О. М., Христенко О. А. Інтегроване імітаційне моделювання управління фінансовою стійкістю. *Актуальні питання економічних наук*.2025. № 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16687484>.

*Мегединик О. В.,  
здобувач вищої освіти,  
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,  
м. Івано-Франківськ  
Науковий керівник: Савків У. С.,  
канд., екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу*

## **РОЛЬ КЕРІВНИКА В ПСИХОЛОГІЧНІЙ ПІДТРИМЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІД ЧАС КРИЗИ**

В умовах сучасної соціально-економічної нестабільності, що супроводжується кризовими явищами, питання управління людськими ресурсами набуває актуальності.

Кризова ситуація створює для працівників стан високої невизначеності, що впливає на їхній психоемоційний стан, знижує продуктивність праці та загрожує стабільності функціонування всієї організації. У таких обставинах роль керівника докорінно трансформується: він перестає бути виключно адміністратором процесів і стає суб'єктом, відповідальним за формування стійкого психологічного клімату.

Найважливішими чинниками, що визначають стан психологічного клімату службового колективу, є стиль і методи роботи його керівника [1, с. 105].

Першочерговим завданням менеджера в умовах кризового періоду є формування та підтримання ефективної, прозорої й систематичної системи внутрішніх комунікацій. Підвищений рівень психологічної напруги та відчуття невизначеності серед працівників колективу здебільшого зумовлюються дефіцитом достовірної та своєчасної інформації, що спричиняє зростання рівня стресу та дестабілізацію організаційного середовища. У зв'язку з цим керівник повинен забезпечувати регулярне інформування персоналу щодо актуального стану діяльності підприємства, можливих змін та стратегічних напрямів подальшого розвитку організації.

Такий підхід сприяє зниженню рівня тривожності працівників, підвищенню довіри до управлінських рішень і збереженню стабільності функціонування колективу в умовах кризи.

Особливе значення у системі організаційної підтримки персоналу в умовах кризи набуває емоційна компетентність керівника та його здатність ефективно управляти виробничими стресами.

У період кризових трансформацій працівники об'єктивно демонструють підвищену схильність до швидкої втомлюваності, зниження концентрації уваги, а також до зростання рівня емоційного виснаження, що негативно впливає на результативність професійної діяльності та загальний психологічний клімат у колективі.

Менеджери, які володіють розвиненим рівнем соціальної чутливості та емоційного інтелекту, здатні своєчасно ідентифікувати початкові прояви

професійного вигорання у підлеглих та адекватно реагувати на них у межах управлінських повноважень. Важливу роль у цьому процесі відіграє систематичний моніторинг умов праці, рівня навантаження та психологічного стану персоналу, а також запровадження практики регулярних індивідуальних зустрічей із працівниками.

Зазначені управлінські інструменти створюють передумови для своєчасного виявлення проблемних аспектів організаційного середовища та оперативного реагування на них. На цьому етапі підтримка з боку менеджменту може реалізовуватися шляхом гнучкого коригування робочих графіків, раціонального перерозподілу функціональних обов'язків, оптимізації рівня навантаження або надання додаткового часу для відновлення психофізіологічних ресурсів працівника.

Зазначені заходи сприяють збереженню працездатності персоналу, підвищенню рівня організаційної лояльності та підтриманню стабільності функціонування колективу в умовах кризових викликів.

Додатковим стратегічним напрямом роботи керівника є профілактика та конструктивне розв'язання трудових конфліктів, імовірність яких стрімко зростає в умовах дефіциту ресурсів та загальної соціальної напруженості. Керівник має виступати неупередженим медіатором, який допомагає команді зберігати професійну етику та взаємоповагу. Створення середовища, де помилка аналізується як досвід, а не як привід для деструктивної критики, стає міцним фундаментом для збереження кадрового ядра.

Психологічна компетентність менеджера забезпечує його здатність прогнозувати наслідки управлінських рішень для колективу, здійснювати раціональний розподіл ресурсів і визначати пріоритети діяльності з урахуванням можливих ризиків та рівня невизначеності. Вона сприяє своєчасному коригуванню стратегії підприємства відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища, що підвищує загальну ефективність управління [2].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що застосування неефективних управлінських підходів або свідоме ігнорування психологічного стану працівників у період кризових трансформацій є показником недостатнього рівня управлінської культури та професійної компетентності керівництва. Подібна управлінська позиція призводить до погіршення соціально-психологічного клімату в організації, поступової деградації кадрового потенціалу, а також зростання рівня плинності персоналу.

Водночас своєчасна реалізація комплексної стратегії підтримки працівників створює передумови для збереження стабільності функціонування підприємства навіть в умовах підвищеної невизначеності та зовнішніх ризиків. Ефективні заходи психологічної підтримки персоналу сприяють не лише підтриманню належного рівня продуктивності праці, а й формуванню довіри до керівництва.

Отже, психологічна підтримка з боку керівництва не може розглядатися як другорядний елемент управління. Вона виступає важливою складовою

сучасної системи менеджменту, яка безпосередньо впливає на стійкість, адаптивність і перспективи розвитку підприємства в умовах кризових явищ.

**Список використаних джерел:**

1. Когут Я. М., Пряхіна Н. О., Жидецький Ю. Ц., Кіржецький Ю. І., Поцюрко О. Ю. Психологія управління : навчальний посібник / за ред. Я. М. Когута. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 210 с.
2. Савків У.С., Любченко О.В. Психологічні аспекти лідерства у прийнятті управлінських рішень та підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Розвиток фінансів, аудиту, бухгалтерського обліку та оподаткування: реалії часу : матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених пам'яті видатного українського вченого економіста Сергія Ілліча Юрія (м. Кам'янець-Подільський, 05 лютого 2026р.). Кам'янець-Подільський : Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець Подільський державний інститут», 2026. С. 448-450.

**Симоненко Ю. В.,**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
ОПП “Менеджмент організації і адміністрування”  
Науковий керівник: **Минів Р. М.,**  
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

## **УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління кредиторською заборгованістю передбачає моніторинг та оптимізацію кредиторської заборгованості та контрагентів для підтримки ліквідності та репутації. Ефективне управління передбачає аналіз оборотності, уникнення прострочених платежів, використання відстрочених платежів та контроль запасів, що покращує рух грошових коштів та знижує витрати. Головна мета - збалансувати використання позикових коштів зі своєчасним виконанням зобов'язань.

Управління зобов'язаннями перед постачальниками є одним з найважливіших завдань сучасної підприємства. Від ефективності такого управління залежить не лише успіх підприємства, а й її існування.

Борги - це непогашені зобов'язання підприємства перед кредиторами.

До кредиторів підприємства належать постачальники товарів, робіт та послуг, орендодавці, працівники, бюджетні та позабюджетні фонди. Кредиторами також можуть бути клієнти, якщо вони надають аванси за майбутні поставки.

Комплексною та раціональною структурою боргу вважається така, в якій переважають зобов'язання перед постачальниками товарів, робіт та послуг і клієнтами за отримані аванси за майбутні поставки.

Основні принципи управління кредиторською заборгованістю:

- аналіз та класифікація: регулярний аналіз структури кредиторської заборгованості, визначення частки кредиторської заборгованості та розрахунок коефіцієнтів оборотності;
- оптимізація структури: визначення оптимальних умов оплати, прагнення до того, щоб оборотність кредиторської заборгованості була близькою або більшою за оборотність кредиторської заборгованості;
- контроль кредиторської заборгованості: запобігання виникненню кредиторської заборгованості, яка може призвести до штрафів, прострочених платежів та репутаційних ризиків;
- інвентаризація: щомісячне порівняння платежів постачальникам для виявлення неточностей та заборгованості;
- використання відстрочок: ведення переговорів з постачальниками щодо відстрочок (комерційного кредиту) для безкоштовного фінансування діяльності.

Якщо значну частину боргів складають отримані аванси за майбутні поставки, можна сказати, що компанія має добру репутацію та що на її продукцію є попит.

Основні правила управління боргами. Необхідно:

- визначити раціональну структуру боргу на основі бізнес-середовища підприємства та регулярно аналізувати баланс видів зобов'язань;
- уникати сплати боргів, що може спричинити загрозу тимчасової або перерваної діяльності;
- періодично розраховувати оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості та коригувати умови ведення бізнесу щодо відстрочення платежів з клієнтами та постачальниками;
- проводити інвентаризацію дебіторської та кредиторської заборгованості та своєчасно вживати заходів щодо погашення цієї заборгованості.

Моніторинг кредиторської заборгованості є важливою частиною загального управління компанією, оскільки за вмілого управління така заборгованість може стати додатковим і, що найважливіше, дешевим джерелом позикових коштів. Ефективність використання позикових коштів значною мірою залежить від того, наскільки добре налагоджені відносини з контрагентами, наскільки добре узгоджені умови договору та як контролюються умови оплати. Аналіз заборгованості є невід'ємною частиною оцінки ліквідності та здатності підприємства погашати свої зобов'язання.

Основними методами реструктуризації кредитної заборгованості є: відстрочення або розстрочення платежів; взаємозалік взаємних платіжних вимог; переоформлення заборгованості у вексельні зобов'язання; переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові; відмова від виконання зобов'язань; реструктуризація податків; погашення заборгованості через передачу кредитору майна боржника.

Кредиторська заборгованість впливає не лише на фінансовий сектор, але й на весь ланцюжок створення вартості підприємства. Для їх раціонального використання необхідно враховувати всі існуючі ризики, які можуть знизити ефективність управління кредиторською заборгованістю.

### **Список використаних джерел**

1. Воронко Р.М., Гаталяк Я. С., Готра Ю. М. Сутність кредиторської заборгованості і методичні підходи до її оцінювання та контролю в цілях управління. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 81, С.27-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-04>.

2. Губарик О., Геркіял Н. Проблемні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління кредиторською заборгованістю в контексті фінансово-економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-91>.

**Ситник О. О.,**  
*Аспірант, заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ*  
**Мороз К. С.,**  
*фінансовий директор Enuda AB, м. Гельсінборг, Швеція*

## МОНІТОРИНГ КРЕДИТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Залучення позикового капіталу як важливого драйверу розвитку підприємства можливе при достатньому рівні його кредитоспроможності. Тому контролінг кредитоспроможності є важливим елементом менеджменту. Центральним компонентом системи контролінгу виступає моніторинг [1], який передбачає відслідковування основних індикаторів, що визначають кредитоспроможність підприємства, оцінювання їх відхилень від встановлених нормативів та прийняття рішень за результатами відхилень. Центральним аспектом формування цієї системи є вибір показників, які мають диференціюватись за контурами управління.

Таблиця. Система індикаторів моніторингу кредитоспроможності підприємства

Контури контролінгу	Показники, що підлягають моніторингу
Стратегічний (понад 1 року, що відповідає періоду розробки стратегії) – частота контрольних замірів 1 раз на рік	Вільний грошовий потік (FCF); Чиста приведена вартість (NPV); Темп стійкого зростання; Коефіцієнт капіталізації чистого прибутку
Оперативний (до одного року) – частота контрольних замірів 1 раз на місяць	Коефіцієнт загального покриття; Коефіцієнт рентабельності активів; Коефіцієнт фінансової автономії; Рентабельність виручки від реалізації; Коефіцієнт самофінансування оборотних активів; Коефіцієнт покриття відсотків за кредит; Коефіцієнт співвідношення чистого грошового потоку від операційної діяльності та поточних зобов'язань; Частка прострочених дебіторської та кредиторської заборгованості

Джерело: розроблено авторами

Так, стратегічний контролінг спрямований на контроль та забезпечення стратегічної кредитоспроможності підприємства. Дуже часто вона пов'язана з потребою фінансування довгострокових проєктів розвитку. Тому, насамперед, потребує моніторингу показник вільного грошового потоку, який характеризує приріст фінансових ресурсів до виплат на капітал. Його обсяг має бути співставним з обсягами запозичень з врахуванням графіку обслуговування та погашення кредитів. Важливим індикатором

кредитоспроможності підприємства в процесі інвестування із залученням позикового капіталу є належна ефективність реальних інвестиційних проєктів, які мають генерувати позитивне значення NPV. Також важливим індикатором збереження довгострокової кредитоспроможності є контроль дотримання темпу стійкого зростання підприємства, адже вихід за його межі призводить до порушення фінансової рівноваги та стійкості, що може провокувати не лише падіння рівня кредитоспроможності, а і розгортання кризових явищ, які при виході з-під контролю можуть провокувати втрату платоспроможності та призводити до банкрутства. В межах стратегічного контролю доцільно відслідковувати показник капіталізації чистого прибутку, тобто яка його частина спрямовується на фінансування активів, адже це є важливим індикатором самофінансування за рахунок власних внутрішніх джерел, а дивідендна політика в публічних компаніях переглядається не частіше одного разу на рік.

В межах оперативного контролінгу основним завданням є забезпечення поточної кредитоспроможності, яка суттєво визначається станом фінансування та структурою оборотних активів, ефективністю операційної діяльності, збалансованістю та синхронністю грошових потоків, наявністю прострочених зобов'язань, як перших індикаторів розгортання фінансових проблем. Зазначений перелік показників оперативного контролю не є вичерпним і може суттєво варіювати залежно від виду діяльності та розміру підприємства. Одним з орієнтирів при його складанні може бути перелік коефіцієнтів дискримінантної моделі оцінки кредитного ризику, що регламентується НБУ і диференціюється для підприємств різних видів діяльності та розміру.

Процес оцінки кредитоспроможності та моніторингу основних її індикаторів суттєво вдосконалюється в умовах цифровізації управління [2].

Зазначені показники порівнюються з цільовими індикаторами, які встановлені в межах стратегічного та оперативного контурів планування і залежно від виявлених відхилень формується система управлінських рішень або щодо їх усунення (при наявності негативних відхилень), коригування планів (якщо усунення відхилень неможливе внаслідок об'єктивних факторів зміни зовнішнього середовища) та адаптації до ситуації, їх підтримки та посилення (при наявності позитивних відхилень).

#### **Список використаних джерел:**

1. Küpper H.-U., Friedl G., Hofmann C., Hofmann Y. & Pedell B. Controlling: Konzeption - Aufgaben - Instrumente. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2024.
2. Zhen X. & Zhou Y. Digital transformation and corporate creditworthiness. *Finance Research Letters*.. 2025, 74, 106742. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106742>.

*Терещук С. А.,  
аспірант кафедри менеджменту  
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій*

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем економічної, політичної та технологічної нестабільності. Для підприємств телекомунікаційної галузі ці виклики набувають особливої актуальності, оскільки телекомунікаційна інфраструктура є критично важливою складовою національної економіки, інформаційної безпеки та функціонування державних і комерційних систем. У період воєнного стану та економічної турбулентності підприємства зв'язку стикаються з рядом ризиків, серед яких пошкодження інфраструктури, перебої енергопостачання, кадровий дефіцит, кіберзагрози та фінансові обмеження [1; 4].

У таких умовах важливого значення набуває впровадження ефективних механізмів антикризового управління, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємств, збереження їхнього виробничого потенціалу та підтримку безперервності надання послуг зв'язку. Телекомунікаційні компанії виконують стратегічну функцію забезпечення комунікацій між населенням, державними органами, бізнесом та міжнародними партнерами, що підвищує вимоги до їхньої стійкості та адаптивності [2].

Антикризове управління підприємствами телекомунікаційної галузі можна визначити як систему управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію негативних наслідків та відновлення стабільної діяльності підприємства в умовах підвищених ризиків. Ефективна система антикризового управління передбачає комплексний підхід, що включає фінансові, організаційні, технологічні та кадрові механізми [3].

Одним із ключових напрямів антикризового управління телекомунікаційними підприємствами є забезпечення безперервності функціонування мережевої інфраструктури. Пошкодження телекомунікаційних мереж, базових станцій та серверного обладнання внаслідок військових дій або енергетичних криз створює ризик втрати зв'язку на значних територіях. Тому компанії впроваджують системи резервування мереж, використовують мобільні базові станції, альтернативні джерела живлення та хмарні технології для збереження працездатності мережі [4].

Важливу роль у забезпеченні стійкості телекомунікаційних підприємств відіграє управління людським капіталом. Під час кризових ситуацій підприємства стикаються з проблемою відтоку кваліфікованих спеціалістів, мобілізації персоналу та підвищеного рівня професійного вигорання працівників. У зв'язку з цим підприємства зв'язку розробляють програми підтримки персоналу, інвестують у підвищення кваліфікації працівників,

впроваджують гнучкі форми зайнятості та цифрові інструменти управління персоналом [5].

Не менш важливим аспектом антикризового управління є фінансова стабільність підприємств телекомунікаційної галузі. У період криз зростають витрати на відновлення інфраструктури, модернізацію мереж та кіберзахист, що потребує ефективного управління фінансовими ресурсами. Підприємства використовують механізми диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат, залучення інвестицій та розвитку нових цифрових послуг [2; 6].

Особливу увагу в системі антикризового управління приділяють цифровій трансформації підприємств зв'язку. Використання технологій штучного інтелекту, хмарних платформ, автоматизації мережевих процесів та аналітики великих даних дозволяє підвищити ефективність управління, зменшити операційні ризики та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [6].

Практика діяльності провідних телекомунікаційних операторів України свідчить, що ефективне антикризове управління базується на поєднанні стратегічного планування, гнучкості організаційної структури та високого рівня технологічного розвитку. Важливим елементом є створення системи управління ризиками, яка дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхній вплив та розробляти заходи щодо їх мінімізації [1].

Таким чином, антикризове управління підприємствами телекомунікаційної галузі є комплексною системою управлінських рішень і заходів, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування підприємств у складних умовах зовнішнього середовища.

Ефективне застосування механізмів антикризового управління дозволяє телекомунікаційним підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, але й створювати передумови для подальшого розвитку, інноваційної модернізації та підвищення конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг.

#### **Список використаних джерел:**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 504 с.
2. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2008. 432 p.
3. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 296 с.
4. International Telecommunication Union. Digital Development Report 2023. Geneva : ITU, 2023.
5. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020. 824 p.
6. World Bank. Digital Development in Telecommunications Sector. Washington : World Bank, 2022.

*Терновецька М. В.,  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності  
«Маркетинг»  
Науковий керівник: Кушнір Т. М.,  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів,*

## **РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Важливим елементом управління сучасним підприємством є маркетингове планування, яке допомагає визначити пріоритетні напрямки його розвитку та забезпечити ефективне використання ресурсів. В умовах посилення конкурентної боротьби та швидких динамічних змін на ринку перед компаніями постає необхідність завчасно розробляти маркетингові стратегії для відповідності потребам кінцевих споживачів, що дозволяє підприємству визначати чіткі цілі, здійснювати вибір ефективних інструментів просування та забезпечувати підвищення конкурентоспроможності.

Маркетингове планування підприємства – це процес формування стратегій і заходів із використанням маркетингових інструментів для досягнення цілей компанії на ринку. Він передбачає розробку детального плану дій, спрямованого на залучення клієнтів, підвищення продажів, зміцнення бренду та освоєння нових ринків [1, с. 275].

Метою маркетингового планування є формування реалістичних та досяжних цілей діяльності підприємства на ринку з урахуванням аналізу ринкових умов, конкурентного середовища та ресурсного потенціалу компанії. Такий підхід сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і побудові послідовної стратегії розвитку бізнесу. Одним із результатів є глибше розуміння споживчих потреб і поведінки, що дозволяє виділяти ключові фактори, які впливають на купівельні рішення [2, с. 139].

Важливим елементом маркетингового планування є раціональне використання ресурсів підприємства. Наявність повної інформації про ринок, його особливості та основні тенденції дає можливість оптимізувати витрати, спрямовуючи інвестиції у найбільш ефективні активи, фахівців, канали та маркетингові інструменти. Це, у свою чергу, забезпечує більшу віддачу від вкладених ресурсів і сприяє зростанню прибутковості підприємства [3].

Ефективне маркетингове планування передбачає не лише аналіз ринку, а й розробку моделі просування продукту чи послуги, що допомагає зменшити витрати виходу на ринок, швидше адаптувати продукт до вимог цільової аудиторії та забезпечити ефективне повернення інвестованих коштів. Це досягається завдяки правильній стратегії позиціонування, ціновій політиці, вибору комунікаційних каналів і організації збуту, що знижує ризики комерційних невдач [4, с. 56].

Маркетингове планування забезпечує виконання ключових функцій підприємства, необхідних для реалізації його стратегічних і тактичних завдань. Серед них: орієнтація на цілі, планування стратегій, формування маркетингового комплексу, ефективне управління ресурсами, налагодження координації та комунікації між підрозділами, контроль результатів та стимулювання персоналу [1, с. 275].

В процесі розробки та реалізації маркетингових планів підприємства у маркетингологів виникають певні труднощі, що потребують коригування плану. Найпоширенішими із них можуть бути: надто швидкий процес планування, що призводить до неповного аналізу ринкової інформації, а також обмежений обсяг даних, що, в свою чергу, знижує точність прогнозів. Окрім цього, до проблем планування можна віднести непогоджену структуру стратегічного плану, невідповідність плану маркетингу та бюджету, недостатній рівень професійної компетентності маркетингологів та відсутність підтримки з боку керівництва підприємства.

Таким чином можемо стверджувати, що роль маркетингового планування в процесі управління підприємством є значною, завдяки сприянню визначенню чітких цілей, забезпеченню ефективного використання ресурсів та підвищенню результативності маркетингової діяльності. Аналіз ринку та споживчих потреб допомагає ухваленню обґрунтованих управлінських рішень та мінімізації ризиків, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Шумкова О.В., Крилов С.І. Маркетингове планування діяльності підприємства: принципи та функції. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* : матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. с. 275-276.
2. Вітюк А.В. Маркетингове планування як основа капітальних інвестицій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Вип. №46. С. 137-144. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17435441>.
3. Струк Н.Р., Михайлик Н.І. Маркетингове планування діяльності підприємств роздрібною торгівлі в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. Вип. №10 (38). С. 432-440. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-432-440](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-432-440).
4. Македон В.В., Ковнір О.О. Маркетингове планування як інструмент ефективною реалізації інвестиційних рішень підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент».* 2025. Вип. №2 (102). С. 54-60. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.9>.

*Чернов О. Ф.,  
аспірант,  
ПВНЗ "Європейський університет"  
Науковий керівник: **Польова Н. М.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,  
ПВНЗ "Європейський університет", м. Черкаси*

## **КІБЕРГІГІЄНА ЯК ФУНДАМЕНТАЛЬНИЙ ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В епоху глобальних викликів, геополітичних ризиків та інформаційних загроз Україна стала епіцентром протистояння у наймасштабнішій з часів Другої світової війни на Європейському континенті.

Повномасштабне вторгнення з боку агресора повністю змінило погляди українських вчених, менеджерів та працівників на інформаційну безпеку та змінило правила гри в контексті переходу в епоху глобальної цифровізації. Починаючи з 24 лютого 2022 року, термін "кібергігієна" [1, с. 52] остаточно перестав бути чимось специфічним та незрозумілим для широкої публіки, перейшовши зі сфери кібербезпеки та системного адміністрування до загального і повсякденного використання в усіх галузях.

Хакерська атака російського кібертерористичного угруповання "Солнцезок" на українську телекомунікаційну компанію "Київстар" [2] довела, що навіть величезні за своїм розміром, статками, штатом і клієнтською базою підприємства не застраховані від кризових ситуацій та непередбачуваних кіберзагроз. Саме ця атака стала черговим підтвердженням серйозності намірів геополітичних ворогів України з метою завдання максимальної шкоди українській інфраструктурі і довела, що підготовка оборони у масштабах кібербезпеки (як на великих державних, так і на малих локальних підприємствах) важлива не менше, ніж розбудова фізичної інфраструктури безпеки.

Це повністю змінює всі раніше розроблені норми корпоративної культури підприємств, виводячи питання кібербезпеки, кібергігієни та відповідальності за них для працівників на новий рівень. Відтепер терміни із галузі кібербезпеки перестали бути звичайним лексиконом відділів системного адміністрування і увійшли до повсякденного вжитку всієї вертикалі організації: від стажерів до керівників найвищої ланки.

У реаліях початку 2026 року втрачена ключ-карта від офісного приміщення (навіть якщо власник картки не мав доступу до інформаційних систем підприємства) може стати фатальною настільки ж, як і використання пароля "1234abcd" на персональному комп'ютері працівника. Враховуючи, що термін "інтелектуальний капітал" настільки ж нематеріальний, як і "інтелектуальна власність", то сьогодні навіть важко підрахувати збитки у разі витоку інформації, адже у зоні ризику потенційних загроз є нематеріальні активи організації: патенти, ідеї, потенційні винаходи тощо. Саме тому

міжнародний стандарт управління інформаційною безпекою «ISO/IEC 27001» [3] розглядає фізичний та логічний доступи, як рівнозначні вектори загрози.

Все це ставить відділи системного адміністрування у дуже відповідальну позицію, адже саме від їхніх рішень залежатиме кібербезпека на підприємстві. Проте для досягнення високих показників кібербезпеки та відповідальності кожного окремого працівника усі рівні компанії мають працювати у тісній синергії та постійній координації. Недостатньо буде лише розробити "корпоративну етику кібергігієни". Потрібно, насамперед, донести важливість розробки такої етики до керівників організації, після чого адаптувати її для використання стажерами, офісними працівниками, керівниками середньої ланки тощо - за допомогою департаменту кадрів.

Відділ кадрів в ієрархії питань відповідальності за кібергігієну на підприємстві посідає друге місце після департаменту системного адміністрування, адже напрацьовані у взаємодії цих двох рівнів норми необхідно буде не лише поширити на вже найнятих працівників підрозділів, а ще й інтегрувати у процес відбору персоналу. Збільшення тривалості співбесіди на 5–10 хвилин за рахунок питань про розуміння потенційним працівником елементарних норм кібергігієни, а також розробка тестів із вищезазначеної теми може дещо зменшити продуктивність роботи відділів кадрів та змусити фірму зіткнутися з непередбачуваними операційними витратами. Але ці збитки будуть значно меншими, ніж від ненадійного пароля корпоративного акаунта працівника чи від "фішингового" листа на його пошті, який цей працівник необдуманно відкриє, поставивши під ризик усю компанію.

Отже, на сьогодні кібергігієна була і лишається ключовим складником будь-якого підприємства, яке дбає про свої активи: як матеріальні, так і нематеріальні. Лише комплексна взаємодія усіх відділів організації, відповідальність кожного окремого працівника (на всіх рівнях) за свої дії та фільтр потенційних робітників при прийомі на роботу зможуть дозволити компанії функціонувати та надавати послуги стабільно і ефективно.

### Список використаних джерел:

1. Білявська Ю., Шестак Я. Кібербезпека та кібергігієна: нова ера цифрових технологій. *The international scientific-practical journal "commodities and markets"*. 2022. Т. 43, № 3. С. 47–59. URL: [https://doi.org/10.31617/2.2022\(43\)04](https://doi.org/10.31617/2.2022(43)04) (дата звернення: 12.03.2026).

2. Учасники проектів Вікімедіа. Кібератака на «Київстар» (2023) – Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака\\_на\\_«Київстар»](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»). (дата звернення: 12.03.2026).

3. ДСТУ ISO/IEC 27001:2015. Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги (ISO/IEC 27001:2013; Cor 1:2014; Cor 2:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 32 с.

---

## СЕКЦІЯ 6. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ЕПОХУ ЗМІН

*Гурін М. І.,  
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності  
«Маркетинг»  
Науковий керівник: Кушнір Т. М.,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів*

### РОЛЬ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективність маркетингових стратегій підприємства залежить не лише від якості стратегічного планування, але й від рівня залученості працівників до їх реалізації. Саме працівники забезпечують практичне втілення маркетингових рішень, формують взаємодію з клієнтами та сприяють створенню позитивного іміджу компанії. Тому залученість персоналу розглядається як важливий внутрішній ресурс організації, що безпосередньо впливає на успішність реалізації маркетингових стратегій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Залученість працівників розглядається як багатогранний стан психологічної та емоційної прихильності до організації, що інтегрує мотиваційні, поведінкові та емоційні компоненти трудової діяльності. Вона проявляється через високий рівень ініціативності, ентузіазму у виконанні завдань та щире задоволення від власних досягнень і спільних перемог компанії [1, с. 33].

Щодо маркетингу персоналу (HR-маркетингу), то його основна мета спрямована на узгодження корпоративних цілей підприємства з інтересами працівників. Використання інструментів маркетингу в управлінні персоналом дає змогу ефективно поєднувати потреби суб'єктів ринку праці, оптимізувати витрати на залучення персоналу та застосовувати маркетингові дослідження для виявлення актуальних тенденцій. Крім того, HR-маркетинг сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як привабливого роботодавця та підтримує реалізацію маркетингових стратегій [2].

Важливою умовою підвищення залученості персоналу є формування ефективної системи нематеріальної мотивації та підтримання довірливих відносин між працівниками та керівництвом підприємства. Залучені працівники демонструють більшу відданість організації, проявляють ініціативність та прагнуть активно брати участь у реалізації стратегічних завдань підприємства [3, с. 125]. Ефективність маркетингових стратегій прямо залежить від залученості персоналу, який трансформує теоретичні плани компанії у практичні дії, спрямовані на клієнтоорієнтованість підприємства.

Важливу роль у підвищенні залученості працівників відіграє формування ефективної кадрової політики підприємства. Використання інструментів маркетингу персоналу дозволяє організації краще розуміти потреби працівників, забезпечувати їх професійний розвиток та створювати сприятливі умови для реалізації їх потенціалу. Це сприяє формуванню позитивної організаційної культури та підвищенню рівня лояльності персоналу [2].

Залученість працівників також має безпосередній вплив на результати діяльності підприємства. Дослідження свідчать, що високий рівень лояльності та залученості персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій організації на ринку [4, с. 116-117]. Залучені працівники активніше взаємодіють із клієнтами, краще розуміють їх потреби та здатні ефективніше реалізовувати маркетингові стратегії підприємства.

Також важливу роль у підвищенні залученості працівників відіграє інтеграція HR-маркетингу із системою маркетингових комунікацій підприємства. Це сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, підвищенню лояльності персоналу та більш активній участі працівників у реалізації маркетингових програм підприємства. У результаті формується позитивне сприйняття бренду як серед працівників, так і серед споживачів.

Отже, залученість працівників є важливим чинником ефективності маркетингового планування та реалізації маркетингових стратегій підприємства. Підприємства, які приділяють увагу розвитку людського капіталу та впроваджують інструменти маркетингу персоналу, отримують можливість підвищити ефективність маркетингових заходів, посилити конкурентні позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток.

#### **Список використаних джерел:**

1. Винничук Р.О., Довгополюк І. М. Теоретичні аспекти залученості працівників організації. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 32-43. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2021.32-43>.
2. Захарчин Г. М. Маркетинг персоналу у контексті формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-71>.
3. Іонін Є.Є., Якубенко Д.О. Психологічний контракт та employee engagement: нові підходи до нематеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2025. №1 (57). С. 122-130. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.11>.
4. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтєва А., Абраменко Д, Оцінка лояльності персоналу та вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2024. № 4 (29). С. 113-124. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.315376](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.315376).

*Почапська Н. П.,  
здобувачка II (магістерського) рівня вищої освіти,  
Козловська С. Г.,  
канд. техн. наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту і адміністрування,  
Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова, м. Черкаси*

## **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні організації функціонують в складних та динамічних умовах, що характеризується економічною нестабільністю, швидкими технологічними змінами, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та необхідністю постійного підвищення ефективності діяльності. Під впливом таких процесів особливого значення набуває ефективне управління людським капіталом, який розглядається як один із найважливіших стратегічних ресурсів підприємства. Як показує практика, успішність підприємства значною мірою залежить не лише від матеріальних чи фінансових ресурсів, але й від професійного потенціалу працівників, їхніх знань, навичок, творчих здібностей та здатності до інноваційної діяльності.

За визначенням світового банку людський капітал охоплює сукупність знань, професійних якостей, досвіду, інтелектуальних здібностей, творчого потенціалу та мотивації працівників, які використовуються у процесі виробничої та управлінської діяльності, та сприяють підвищенню продуктивності [1]. На відміну від інших ресурсів підприємства, людський капітал має здатність до саморозвитку, накопичення знань та підвищення ефективності використання, що робить його одним із основних факторів конкурентоспроможності організації.

У сучасній теорії менеджменту управління людським капіталом розглядається як стратегічний напрям управлінської діяльності, орієнтований на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Стратегічний підхід до управління людським капіталом передбачає тісний зв'язок кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства. Така стратегія повинна враховувати довгострокові цілі розвитку організації, потреби у трудових ресурсах, тенденції розвитку ринку праці та можливості професійного розвитку працівників.

Особливого значення набуває процес формування професійних компетентностей працівників. Для сучасного економічного середовища є характерним старіння знань та навичок, тому підприємства повинні постійно інвестувати у професійний розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, навчальних програмах, професійних курсах та обмін досвідом сприяють зростанню професійного рівня працівників і підвищенню ефективності діяльності організації. Інвестування у розвиток людського капіталу розглядається як важливий напрям стратегічного управління, попри те, що він не належить до числа капітальних активів.

Важливими напрями управління людським капіталом виступають [2]:

- мотивація працівників. Ефективна мотиваційна політика підприємства спрямована на стимулювання трудової активності персоналу, підвищення його зацікавленості у досягненні результатів діяльності організації та формування лояльності до підприємства;

- формування ефективної організаційної культури підприємства. Організаційна культура визначає систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії між працівниками;

- розвиток лідерського потенціалу працівників. Лідерські якості керівників і працівників відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління організацією, реалізації стратегічних змін та впровадженні інновацій;

- цифрова трансформація економіки. Сучасні технології змінюють характер праці, структуру зайнятості та вимоги до професійних компетентностей працівників. Організації повинні адаптувати свою кадрову політику до нових умов, впроваджувати цифрові інструменти управління персоналом, розвивати дистанційні форми зайнятості та створювати можливості для безперервного професійного навчання;

- забезпечення соціальної відповідальності підприємства щодо своїх працівників. Соціально відповідальні організації приділяють значну увагу створенню безпечних умов праці, підтримці професійного розвитку персоналу, забезпеченню соціального захисту працівників та формуванню сприятливого соціального середовища в колективі.

Для економіки України питання ефективного управління людським капіталом має особливу актуальність у контексті сучасних соціально-економічних трансформацій та процесів відбудови національної економіки. Розвиток людського потенціалу, підвищення рівня освіти та професійної підготовки працівників, формування сучасних управлінських компетентностей є важливими передумовами економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Отже, управління людським капіталом виступає важливим стратегічним ресурсом розвитку підприємства. Ефективне використання людського потенціалу дозволяє організаціям підвищувати продуктивність праці, впроваджувати інновації, зміцнювати конкурентні позиції та забезпечувати довгостроковий розвиток.

### Список використаних джерел:

1. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ / Пищуліна О. та ін. В-во «Заповіт», 2018. 368 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018\\_LUD\\_KAPITAL.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf).

2. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії, *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 160-174. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12.

*Мельничук І. Є.,  
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,  
Науковий керівник: Чечель А. О.,  
д-р екон.наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Маріупольський державний університет, м. Київ*

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний розвиток державного управління людськими ресурсами в Україні визначається стратегічною рамкою, головною метою якої є гармонізація публічної служби з європейськими стандартами та підвищення її ефективності й політичної неупередженості. Основні напрями розвитку людськими ресурсами в подальшому реформуванні зосереджені на чотирьох ключових векторах: інституційна модернізація, цифровізація, соціальний капітал та професійний розвиток.

Другим пріоритетом постає зміцнення цифрової стійкості та кібербезпеки. Досвід війни підтвердив, що безпека даних є основою довіри до державних інституцій. Наукові рекомендації щодо трансформації підходів до оцінювання ризиків та посилення захисту критичної інфраструктури мають стати базою для оновленої Національної стратегії кібербезпеки.

Третім напрямом є інтелектуалізація управління за допомогою штучного інтелекту та блокчейну. Впровадження алгоритмічних рішень для прийняття адміністративних рішень та використання блокчейну для забезпечення прозорості цільових програм дозволять значно підвищити ефективність державного апарату.

Інтеграція блокчейну в механізми цифрового врядування дозволяє забезпечити прозорість влади, збільшити довіру до державних органів, забезпечити захист даних від крадіжки та мінімізувати корупційні ризики через неможливість підробки записів [1].

Дослідження підкреслюють переваги використання конкретних платформ для державного сектора:

1. Hyperledger Fabric та Sawtooth – фокусуються на безпеці та масштабованості, що важливо для державних реєстрів.

2. Ethereum та Corda – дозволяють використовувати складні смарт-контракти для автоматизації адміністративних процесів.

3. Quorum та R3 Corda – забезпечують комплаєнс із регуляторними стандартами та приватність транзакцій [2].

Всі цифрові методи управління процесами та людськими ресурсами потребують вдосконалення цифрових навичок та поглиблення сучасних знань в окремих сферах цифровізації. Використання інструментів штучного інтелекту потребує додаткового навчання персоналу та державних службовців, бо його застосування вже поширено на безліч процесів державного управління: автоматизація адміністративних функцій; виконання

рутинних завдань без прямого залучення державних службовців; аналітика великих даних (Big Data); обробка масивів інформації для виявлення закономірностей та прогнозування соціально-економічних процесів; прогнозування ризиків; попередження кризових ситуацій на основі предиктивних моделей; підтримка прийняття рішень, надання обґрунтованих рекомендацій управлінцям у складних умовах [3].

Рамка цифрових компетентностей для державних службовців є деталізованим описом навичок, знань, умінь, які потрібні для ефективного використання цифрових засобів у професійній діяльності. Вона базується на рекомендаціях європейських і міжнародних інституцій у цій сфері та охоплює такі аспекти, як пошук і використання інформації, безпечна робота з електронними сервісами, розуміння електронного урядування й захисту даних. Ця рамка сприяє державним установам у розробці відповідних політик і навчальних програм для покращення цифрової грамотності персоналу. Для самих працівників вона стає інструментом виявлення прогалин у знаннях та планування подальшого професійного розвитку. Рамка охоплює чотири групи властивостей і характеристик, що дають змогу всебічно описати змістовні особливості визначення компетентностей.

Цифровізація стала не просто технічним інструментом, а фундаментальною стратегією виживання та розвитку України в умовах війни та євроінтеграції. Першим стратегічним пріоритетом є завершення побудови сервісної держави через екосистему «Дія» та її інтеграцію з європейськими цифровими платформами. Це включає не лише оцифрування нових послуг, а й впровадження транскордонної цифрової ідентифікації, що дозволить українцям безперешкодно користуватися сервісами по всій території Європейського союзу.

### Список використаних джерел:

1. Коротченко Н. О. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. №1(37). С. 93-102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06>.
2. Законодавче регулювання цифрової безбар'єрності: найкращі європейські практики: звіт за результатами дослідження. Київ: ПРООН, 2023. 30 с.
3. Мельничук І. Є., Чечель А. О. Управління людськими ресурсами: концептуальні основи та європейські стандарти. *Суспільство і національні інтереси*. 2026. №1(21). С. 793-804. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1\(21\)-794-804](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-1(21)-794-804).

*Нікітіна Д.О.,  
здобувачка вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент  
Науковий керівник: Кіщак І.Т.,  
д-р екон. наук, професор  
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

У сучасних умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу, воєнних викликів та посилення конкуренції управління персоналом перетворюється на один із ключових факторів конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій. Сьогодні підприємство – це насамперед людський капітал: знання, навички, ініціативність і здатність працівників до адаптації, що формують його стратегічний потенціал. У зв'язку з цим провідні компанії дедалі частіше розглядають персонал не як витрати, а як стратегічний актив, що потребує системного розвитку та інвестицій [1].

HR-менеджмент охоплює повний цикл роботи з персоналом: від підбору та адаптації до формування корпоративної культури, мотивації, розвитку компетенцій і утримання ключових фахівців. Організації, які ефективно реалізують ці процеси, демонструють вищу продуктивність праці, нижчий рівень плинності кадрів і кращі результати інноваційної діяльності [2].

Еволюція управління персоналом засвідчує трансформацію підходів до ролі працівника в організації. На початку ХХ століття в межах концепції наукового менеджменту Ф. Тейлора працівник розглядався як виконавець стандартизованих операцій. Подальший розвиток школи людських відносин змістив акцент на соціально-психологічні аспекти, зокрема задоволеність працею, мотивацію та міжособистісні взаємини [3].

Сучасна парадигма управління персоналом представлена концепцією стратегічного HR-менеджменту (SHRM), що передбачає інтеграцію HR-практик із загальною стратегією організації. Вона включає формування кадрової стратегії, розвиток талантів, використання систем оцінювання ефективності (KPI), а також створення сприятливого організаційного середовища. Важливим є підхід до людського капіталу як до інвестиційного ресурсу, що забезпечує довгострокове зростання продуктивності та інноваційного потенціалу [4].

Ефективне управління персоналом безпосередньо впливає на ключові показники діяльності підприємства. Зокрема, впровадження сучасних HR-практик сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку інновацій через формування культури навчання та обміну знаннями, а також зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Особливої актуальності ці процеси набувають для підприємств аграрного сектору України, які функціонують в умовах нестабільності та потребують високої адаптивності персоналу.

Важливу роль у забезпеченні стійкості організації відіграє корпоративна культура. Сильна організаційна культура сприяє підвищенню залученості працівників, формуванню командної взаємодії та зміцненню конкурентних позицій на ринку праці. Водночас сучасний HR-менеджмент стикається з новими викликами, серед яких цифровізація бізнес-процесів, поширення гнучких форм зайнятості, необхідність розвитку цифрових компетенцій та підтримання балансу між роботою і особистим життям працівників [5].

Зростає значення програм підтримки добробуту працівників (employee well-being), що включають заходи з підтримки ментального здоров'я, гнучкого графіка роботи та підвищення якості трудового життя. Крім того, важливим напрямом є впровадження принципів різноманітності, рівності та інклюзії (DEI), які сприяють підвищенню інноваційності та ефективності організацій. Інструментом переходу до проактивного управління персоналом виступає People Analytics – використання аналітичних підходів для прийняття управлінських рішень у сфері HR.

Отже, стратегічний HR-менеджмент є визначальним чинником забезпечення стійкості та адаптивності організації в умовах динамічних змін. Його ефективна реалізація дозволяє не лише підвищити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства, але й сформуванню довгострокових передумови для сталого розвитку. Практична цінність результатів полягає в можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах, зокрема в умовах кризових викликів та трансформації економіки.

### Список використаних джерел:

1. Стойко М. Стратегічне управління персоналом в умовах глобалізації та характеристика HR-субстратегій компаній. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 96. № 5. С. 170-181. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2025.05.170](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.05.170).
2. Мерінова С., Половенко Л. Роль системи управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14>.
3. Школа людських відносин. URL: <https://surl.li/auhddg>.
4. Прохоровська С., Ілляш І., Калиняк Б. Стратегічні напрями забезпечення організацій кваліфікованим персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 1, 30. 2026. С. 70-81. DOI: <https://doi.org/10.35774/>.
5. Макурін А.А., Козаревич С.В. Цифрова трансформація зайнятості та її вплив на функціонування ринків праці. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: «Економіка і менеджмент». URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2025/64-2025/12.pdf>.

**Смирнова І. І.,**  
канд. екон. наук, доцент,  
завідувачка кафедри міждисциплінарних соціально-гуманітарних студій  
ТОВ «ТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя

## **НОВА ПАРАДИГМА СТІЙКОСТІ: ВІД ТРАДИЦІЙНИХ МЕТОДІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ДО ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОСТІ**

Сьогодні український бізнес функціонує в умовах високої невизначеності та динамічних змін, що змушує сучасні компанії радикально переглядати традиційні підходи до управління. На зміну жорстким ієрархічним моделям та адміністративним методам управління поступово приходять інноваційні підходи, у межах яких працівник перестає розглядатися лише як «ресурс» і постає ключовим джерелом життєздатності та розвитку компанії. Саме людиноцентричний підхід в HR-менеджменті означає, що головним чинником розвитку є людина, її безпека, психологічна підтримка, професійна компетентність і залученість до спільних цілей компанії.

Сучасний етап розвитку підходів до HR-менеджменту характеризується трансформацією традиційних моделей організації праці, що зумовлено впливом цифровізації, процесів глобалізації, технологічної трансформації, появою штучного інтелекту та зростаючою потребою компаній у гнучкості й адаптивності. У цих умовах особливого значення набуває переосмислення ролі HR-функції, яка поступово трансформується у людиноцентричну HR-систему. Така трансформація передбачає стратегічне поєднання цифрових технологій та управлінських практик, спрямованих на забезпечення професійного розвитку працівників, підтримку їхнього добробуту, підвищення рівня залученості.

Практики людиноцентричного підходу в HR-менеджменті сучасних компаній набувають дедалі ширшого поширення та спрямовані на формування персоналізованих і емпатійно орієнтованих сервісів для працівників. Серед найбільш поширених підходів можна виокремити такі [1,2]:

– Персоналізовані програми адаптації, що передбачають урахування специфіки посади, попереднього професійного досвіду працівника та особливостей його індивідуального стилю навчання.

– Програми менторства та коучингу, що функціонують на цифрових платформах і спрямовані на розвиток управлінських і лідерських компетентностей, а також на підвищення ефективності командної взаємодії.

– Інструменти управління кар'єрним розвитком, що функціонують за допомогою технологій штучного інтелекту та забезпечують професійного зростання працівників відповідно до їхніх компетентностей, інтересів і кар'єрних цілей.

– Механізми зворотного зв'язку, які забезпечують залучення працівників до обговорення організаційних процесів та врахування їхніх пропозицій під час ухвалення управлінських рішень.

Сучасні виклики формують нові вектори розвитку компаній і систем HR-менеджменту. У цих умовах відбувається переосмислення ролі людини в компанії, що зумовлює формування інноваційних підходів до підготовки та розвитку кадрів, здатних ефективно функціонувати в умовах високотехнологічного середовища, динамічних змін і зростаючих вимог до професійних компетентностей. У цьому контексті доцільно виокремити такі ключові напрями впровадження людиноцентричних HR-практик:

– використання штучного інтелекту для персоналізації співробітника. Технології штучного інтелекту забезпечують можливість персоналізувати взаємодію з працівниками незалежно від масштабу компанії. Завдяки цьому формується відчуття підтримки та уваги з боку компанії.

– оптимізація HR-процесів за допомогою автоматизації рутинних адміністративних процедур. Вивільнення часу HR-фахівців дозволяє зосередитися на стратегічно важливих напрямках діяльності, таких як розвиток персоналу, управління конфліктами, формування корпоративної культури.

– використання сервісів самообслуговування для персоналу. HR-портали та цифрові платформи самообслуговування надають працівникам можливість самостійно управляти своїми персональними даними, отримувати доступ до необхідної інформації та вирішувати стандартні адміністративні питання. Використання таких інструментів сприяє спрощенню організаційних процесів та підтримує корпоративну культуру відкритості й відповідальності.

– створення можливостей для професійного розвитку. Людиноцентричний підхід в HR-менеджменті передбачає системну підтримку професійного розвитку через персоналізоване навчання, ментарство та коучинг. Інтелектуальні інструменти здатні визначати прогалини у навичках, рекомендувати відповідні можливості навчання та відстежувати прогрес у розвитку компетентностей.

Отже, впровадження зазначених людиноцентричних HR-практик буде сприяти формуванню HR-системи нового покоління, у якій пріоритетом стають потреби працівників, їхній професійний розвиток та добробут. Така модель HR-менеджменту створює умови для підвищення залученості персоналу, зміцнення корпоративної культури та забезпечення сталого розвитку компанії.

#### **Список використаних джерел:**

1. Захарова О.В. Світові тренди як орієнтири розвитку HR-менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. № 65. С. 32 – 45 DOI 10.24025/2306-4420.65.2022.262903.

2. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 159-168. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**УПРАВЛІННЯ МЕХАНІЗМАМИ ГАРАНТУВАННЯ ФІНАНСОВО-  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ  
РІЗНИХ РІВНІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

Матеріали ІV всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції,

*м. Миколаїв, 26-28 листопада 2025 р.*

Технічний редактор: **Михнюк** Олександра Олександрівна

Формат 60 x 84 1/16. Ум. друк. арк. 9,0  
Тираж 100 прим. Зам. № \_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54008, м. Миколаїв, вул. Г. Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.