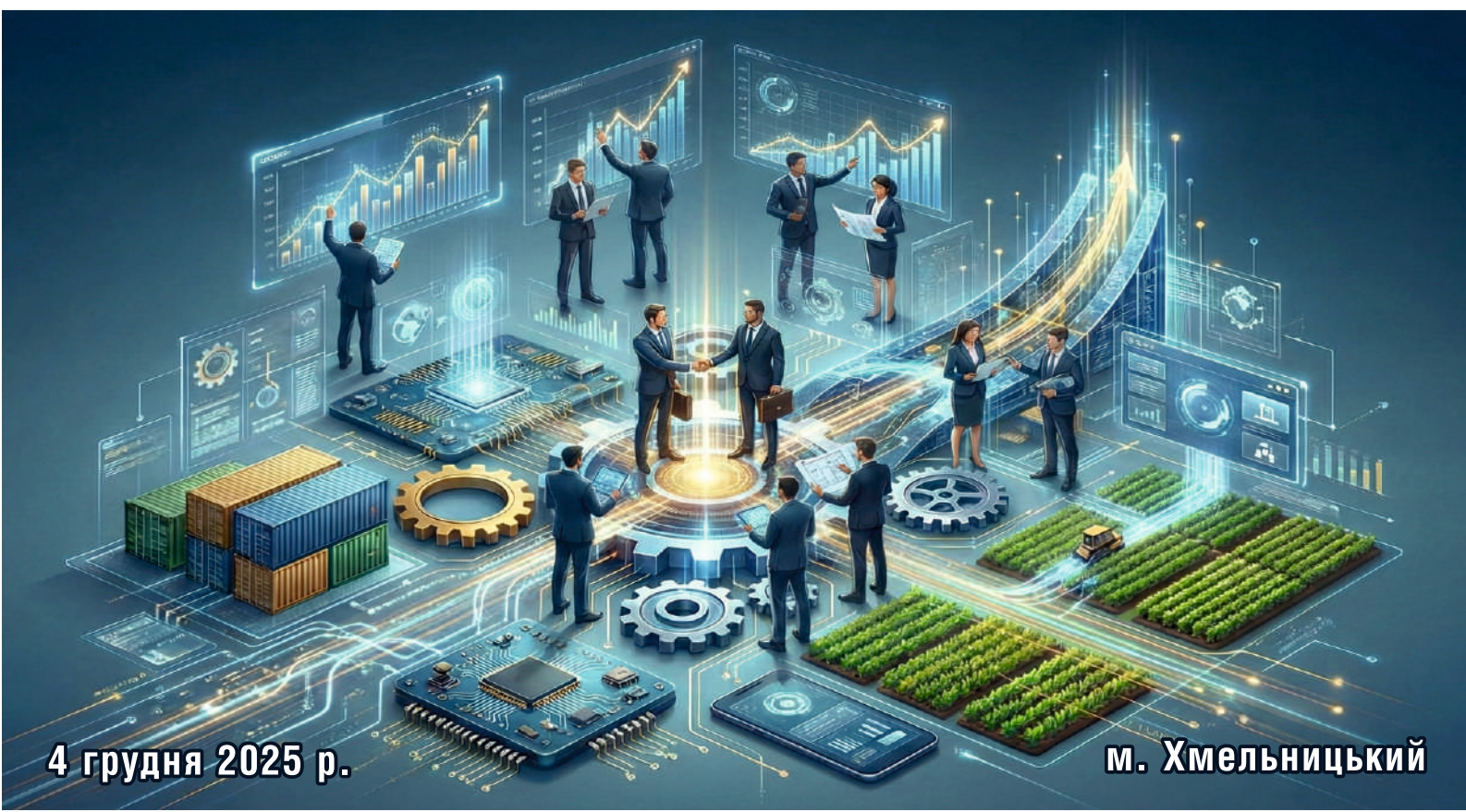


Міністерство освіти і науки України
Херсонський національний технічний університет
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)
Херсонський державний університет
Черкаський державний технологічний університет
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Збірник матеріалів
III Всеукраїнської Науково-практичної
Інтернет-конференції



4 грудня 2025 р.

м. Хмельницький

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Херсонський національний технічний університет

ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку (м. Одеса)

Херсонський державний університет

Черкаський державний технологічний університет

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

**ІІІ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ
ІНТЕРНЕТ-КОНФЕРЕНЦІЇ**

***МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ
У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ***

04 грудня 2025 р.

м. Херсон – м. Хмельницький
2025

М 58 **Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг:** матеріали ІІІ Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених (04 грудня 2025 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2025. – 232 с.

ISBN 978-617-8187-67-5 (електронне видання)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18036379>

Організаційний комітет

Голова оргкомітету

Набока Р.М. – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Вчений секретар конференції:

Корчевська Л.О. – д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму ХНТУ;

Члени комітету

Вдовічен А.А. – д.е.н., професор, ректор Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ;

Чукурна О.П. – д.е.н., професор, декан факультету бізнесу та соціальних комунікацій Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку, м. Одеса;

Ушкаренко Ю.В. – д.е.н., професор, завідувачка кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Херсонського державного університету;

Джерелюк Ю.О. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Савін С.Ю. – д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Фомішина В.М. – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Бериславська А.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Воскресенська О.Є. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Кокорєва О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Пляскіна А.Ю. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Шукліна В.В. – к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Якушев О.В. – к.е.н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету.

Збірник містить матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг», що відбулась 04 грудня 2025 року на базі Херсонського національного технічного університету.

Видання розраховане на представників наукової спільноти, викладачів, фахівців у галузі управління та адміністрування, а також є корисним для аспірантів і здобувачів вищої освіти.

Роботи друкуються в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність цифрового матеріалу, фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації, яка надана в рукописах, та може не розділяти поглядів авторів на ті чи інші питання.

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	8
Belemets Ie. THE CONCEPT OF HR MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN BUSINESS INTEGRATION PROCESSES	8
Білан Є.В. ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ..	12
Джерелюк Ю.О., Гурякова К.І. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17
Зубарєв С.В. ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ	21
Кокорєва О.В., Осадча А.О. ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ	24
Кокорєва О.В., Парасочка М.А. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЙ: МІЖГАЛУЗЕВИЙ ПІДХІД	29
Кокорєва О.В., Сафонова Є.Д. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПОБУДОВІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ	33
Кокорєва О.В., Юдін А.Ю. БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	38
Корчевська Л.О., Славінський Я.О. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ПІДХІД	43
Тернова Л.Ю. ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ	47
Шукліна В.В., Ріпешко І.А. ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КОМАНДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	52

СЕКЦІЯ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ.....	55
Джерелюк Ю.О., Гавриленко В.О. ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	55
Джерелюк Ю.О., Шостак Я.О. ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС- ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	59
Корчевська Л.О., Гірченко А.В. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	64
Корчевська Л.О., Стельмах Ю.Д. ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛИХ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	69
Набока Р.М., Максименко Ю.М. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ КООРДИНАЦІЇ МІЖГАЛУЗЕВИХ ЗВ'ЯЗКІВ.....	72
Огородник Р.П., Охременко О.В. ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	76
Петренко Л.В. МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА В ЕПОХУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ	79
Пляскіна А.І., Зіновський А.В. ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	84
Пляскіна А.І., Шевченко С.І. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	88
Понідзельський І.В. МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАННЯХ.....	91
Пономаренко І.В., Пономаренко Д.В. ВИКОРИСТАННЯ РОБОТОТЕХНІКИ В МАРКЕТИНГУ	96
Шукліна В.В., Іващенко С.М. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ І МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	99

Шукліна В.В., Прокопів М.Ю. РОЛЬ ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ РЕЗУЛЬТАТІВ В ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.	103
СЕКЦІЯ 3. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ	106
Moisieienko L. INTERACTION «UNIVERSITY- INDUSTRY- GOVERMENT» AS A DRIVER OF REGIONAL DEVELOPMENT: INTERNATIONAL VIEW AND UKRAINIAN REALITIES	106
Джерелюк Ю.О., Гурякова К.І. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	111
Джерелюк Ю.О., Попович Н.Н. ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	115
Зачосова Н.В., Турун О.П. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ВПЛИВОМ РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	118
Огородник Р.П., Бондаренко С.О. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК: СТРУКТУРА, ТЕНДЕНЦІЇ І МОЖЛИВЛОСТІ ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ	121
Петренко Л.В., Мельниченко З.О. ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	124
Пляскіна А.І., Зимницький Я.В. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	129
Ромашов В.С., Савченко Г.Г. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	132
Савін С.Ю., Остроус Г.С. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ.....	136
Фомішина В.М., Савченко Г.Г. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	140

Фомішина В.М., Соловйов О.А.

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТЕРІВ В УКРАЇНІ..... 143

Шукліна В.В., Савченко В.А.

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ДИХОТОМІЇ:
ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ
ІННОВАЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ 147

СЕКЦІЯ 4. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 152

Бойко З.В., Горожанкіна Н.А.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ
ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 152

Кокорєва О.В., Лященко О.Л.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ
В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІНИ
ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ..... 155

Могилова А.Ю., Андрусик К.М., Сенюк Д.А.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... 160

Петренко Л.В., Карпик Є.А.

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРЯМИХ
ЗВ'ЯЗКІВ..... 162

Підкуйко А.Б.

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ
МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ
ПЕРІОДИ..... 166

Приходько О.О., Якушенко І.О.

АНГЛОМОВНА ПІДГОТОВКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 170

Савін С.Ю., Бериславський С.М.

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА 174

Товстуха К.Д.

ТУРИЗМ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19: НОВІ ВИКЛИКИ
ТА МОЖЛИВОСТІ 179

Федько М.М.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ СЕРВІСІВ В УКРАЇНІ В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 182

Фролова М.Е.

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ТУРИСТІВ І ПЕРСОНАЛУ
ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ..... 184

СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	189
Vyshemyrska S. V., Myrylko A.I. CLOUD ARCHITECTURE OPTIMIZATION OF MOBILE APPLICATIONS AS A TOOL FOR INCREASING FINANCIAL EFFICIENCY OF DIGITAL BUSINESS	189
Джерелюк Ю.О., Новіцький М.В. ФІНАНСОВА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	194
Зачосова Н.В., Лаба Л.В. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	198
Кокорєва О.В., Коннова Д.С. ВПЛИВ СИСТЕМИ КРІ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	201
Макурін А.А., Жужула Д.А. КРИПТОРИНОК 2030: ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ	207
Міронов А.І. ІНТЕГРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	210
Огородник Р.П., Мартинюк А.А. ОЦІНКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	215
Петренко Л.В., Ващенко Д.В. ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	220
Пляскіна А.І., Степанова В.І. БАГАТОВИМІРНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	223
Фомішина В.М., Кравчук О.А. РОЛЬ І ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	227

СЕКЦІЯ 1.
**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В КОНТЕКСТІ
ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Belemets Ie.

*Applicant for the third (educational and scientific)
level of higher education*

*Kherson National Technical University,
Khmelnyskyi*

**THE CONCEPT OF HR MANAGEMENT EFFECTIVENESS
IN BUSINESS INTEGRATION PROCESSES**

Integration processes in the contemporary business environment require economic entities to operate at maximum efficiency; otherwise, their participants risk being marginalized from the most profitable market segments. Furthermore, the competitive environment is intensifying not only due to the development of established players or the emergence of new ones, but also through business globalization - the diversification of corporate activities via the establishment of new enterprises or the acquisition of existing ones. In this context, the question of efficiency extends beyond the enterprise as a whole to encompass all its links and divisions.

The contemporary trend toward measuring the efficiency of each functional unit of an enterprise poses a challenge to those links and processes that previously seemed exempt from such scrutiny. One such object of measurement is the human resource management of an enterprise. The assessment of HR management effectiveness remains a rather contentious subject of debate among both scholars and business practitioners [1; 2]. To evaluate the efficiency of any process within an enterprise, one must have a definitive result - that is, an economic effect from the work performed. There is universal agreement that human resources constitute the primary capital of any enterprise and that they generate profit by ensuring the production of goods and services. Since employee work output comprises concrete indicators such as working hours and associated labor

costs, volume of completed work, and so forth, determining efficiency presents no particular difficulty when applying concepts of labor productivity and labor intensity.

However, for enterprise employees to work effectively and generate profits, it is necessary to conduct selection - and thus find suitable candidates - execute administrative procedures for hired employees, implement training and adaptation measures, identify appropriate motivational levers, and fulfill numerous other tasks within the purview of HR management, the ultimate outcomes of which cannot always be expressed numerically. Consequently, a false assumption arises that in such cases, one should measure only what is amenable to arithmetic calculation - namely, quantitative indicators. The fallacy of such an approach lies in the fact that these indicators do not fully reflect the effectiveness of the human resource management process. This can be demonstrated through the following examples:

- the speed of filling an open position is not equivalent to the work performance effectiveness of a new employee and therefore does not constitute a resultant indicator;
- the percentage of employees who have completed the probationary period serves as an indirect indicator of candidate selection effectiveness, as it is both intermediate and subjective;
- the speed of developing and implementing personnel policy and its components reflects the work efficiency of human resource department employees, but not the effectiveness of HR management as a whole, and so forth.

To ensure the accuracy and objectivity of measuring HR management effectiveness, it is necessary to formulate a definition of this term, which will serve as the foundation for further analysis. Given the profound multifaceted nature of HR processes, which encompass both administrative procedures and motivational aspects, researchers examine this concept through the lens of various schools of thought, focusing on organizational optimization, the strategic dimension of business development, and so forth. A logical synthesis of these diverse scholarly approaches, essential for a better understanding of the nature of effectiveness, is presented in the Table 1.

Table 1

Approaches to Defining the Concept of HR Management Effectiveness

Approach / Scholars	Distinctive Features of HR Management Effectiveness Definition
Economic-Organizational Approach / Kramarenko A.	Examines the economic and organizational essence of personnel management effectiveness, focusing calculable indicators [3, p.357]
Technological Approach / Mohylova M.	Viewed through the prism of applying rational digital technologies in working with enterprise human resources [4, p. 111]
Operational Approach / Richard O., Johnson N.	Examined as the degree of satisfaction derived from fulfilling human resource management tasks [5, p. 135]
Strategic Approach / Huselid M., Jackson S., Schuler R. S.	Defines effectiveness as the execution of high-quality activities that directly influence overall enterprise outcomes [5, p. 135]
Mixed Approach / Guest D. E.	Defined through the impact of HR practices on employee satisfaction and overall enterprise performance outcomes [6, p.135]

Source: compiled by the author based on sources [3-6]

Based on the analysis of definitions of HR management effectiveness, it is evident that the definitional approach forms the foundation of each assertion. When defining HR management effectiveness from the perspective of business integration, it should be noted that this domain must be considered as an integral element in business processes and within the context of corporate strategy. Therefore, HR management effectiveness from the perspective of business process integration is an absolute indicator of the human resource management system's capacity to ensure seamless and productive interaction among all enterprise links under conditions of dynamic change, such as globalization, mergers and acquisitions, diversification of business activities [7]. This definition is grounded in the fundamental thesis that HR management under integration conditions ceases to be an auxiliary or purely administrative function. It transforms into a strategic partner whose performance is measured by the ultimate financial and market success of the enterprise, rather than merely by the execution of local personnel procedures within an individual enterprise subdivision.

References

1. Mann, R., Hulak, D., Yakusheva, O., Yakushev, O., & Felipenko, N. (2021). Business Economics: Disadvantages of State Influence on Personnel Motivation. Collection of Scientific Papers of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences. (62). 64-69. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.62.2021.241891>
2. Yakushev, O., Belemets, Ye., & Blyzkyi, A. (2025). Key components of HR management of an enterprise project team: theoretical and applied aspects. Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences. (75(2)). 65-76. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.75\(2\).2025.334260](https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.334260)
3. Kramarenko, A. V., & Vyshnevskaya, M. K. (2018). The mechanism of functioning of the system for assessing the effectiveness of personnel management. Economy and society. (15). 356-363. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf (accessed: 30.11.2025).
4. Mohylova, M. M., & Holosenko, D. K. (2024). Technological transformation of HR management: digital solutions and opportunities. Empirio. (1). 106-115. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e03f0632-dbf2-46a6-a907-c5af07f2c900/content> (accessed: 30.11.2025).
5. Richard, O., & Johnson, N. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: Substitutes or complements?. Journal of Business Strategies. (21(2)). 133-148. URL: https://www.researchgate.net/publication/291178245_High_Performance_Work_and_Human_Resource_Management_Effectiveness_Substitutes_Or_Complements (accessed: 30.11.2025).
6. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, (8(3)). URL: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A7%3A15615367/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A5819139> (accessed: 30.11.2025).
7. Plaksiuk, O., Horvathova, V., & Yakushev, O. (2023). Human capital as a factor increasing the efficiency and competitiveness of an enterprise. Academy Review. (1(58)). 160-174. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-12>

Білан Є.В.

*Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ КОМПАНІЯМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

Післявоєнна трансформація економіки України актуалізує потребу в ефективних моделях взаємодії між бізнесом, владою та науковими інституціями, особливо в будівництві – основній галузі для інфраструктурного відновлення. Кластерний підхід забезпечує формування стійких міжгалузевих інтеграцій і створює умови для узгодження виробничих, інноваційних та логістичних процесів. Він активізує кооперацію між виробниками будматеріалів, девелоперами, інженерними, енергетичними та цифровими компаніями. Кластери сприяють раціональному використанню ресурсів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню якості управління та швидшій реалізації проєктів відбудови. Така модель бізнес-інтеграції дозволяє зміцнити конкурентоспроможність будівельної галузі та підтримує інтеграцію України у європейський економічний простір.

Стратегічне управління кластерними об'єднаннями ґрунтується на системі інструментів, що забезпечують координацію дій учасників, підвищення конкурентоспроможності та розвиток інновацій. Кластерна стратегія розвитку є базовим інструментом стратегічного управління, оскільки визначає довгострокові цілі об'єднання, формує рамки його інституційного та технологічного розвитку, а також забезпечує координацію між учасниками. Вона охоплює розроблення місії кластера, формування бачення майбутнього, визначення пріоритетів і побудову узгодженої системи управлінських рішень. У рекомендаціях Європейської комісії наголошується, що стратегія має ґрунтуватися на комплексному аналізі ресурсного потенціалу, інноваційних можливостей, інфраструктури, логістичних зв'язків та ринкової динаміки, що дозволяє формувати реалістичні цілі й адаптивні механізми їх досягнення [1].

Важливою складовою стратегії є дорожня карта розвитку, яка відображає послідовність конкретних кроків щодо реалізації пріоритетів кластера. Дорожня карта окреслює проєкти, часові рамки, відповідальних учасників, а також очікувані результати. Для будівельних кластерів це може включати впровадження інноваційних технологій зведення житла, розвиток виробництва будівельних матеріалів, створення спільної інфраструктури, налагодження логістичних ланцюгів та інтеграцію екологічних стандартів. Окреме значення у кластерній стратегії посідає розвиток спільних сервісів, таких як підготовка кадрів, доступ до лабораторій та експертиз, спільні інноваційні центри, маркетингові та експортні платформи. У європейській практиці цей компонент вважається критичним для забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме спільні сервіси надають кластеру додану цінність і формують синергію між учасниками [1; 2]. Для будівельних кластерів це може включати центри випробувань матеріалів, хаби циркулярних технологій, консультаційні для розвитку індустріального симбіозу чи сервісні центри для МСП.

Другий інструмент стратегічного управління – це *кластерний аудит*, який дозволяє отримати комплексне уявлення про реальний стан кластера, його інституційні можливості та потенціал подальшого розвитку. Він включає системний аналіз структури учасників, рівня їхньої взаємодії, управлінських процесів, інноваційної активності, ресурсної бази та спільної інфраструктури. Завдяки аудиту можливо визначити сильні й слабкі сторони кластера, виявити приховані резерви, оцінити ступінь інтеграції підприємств і якість управлінських рішень. Європейська платформа кластерної співпраці (ЕССР) підкреслює, що аудит та бенчмаркінг є обов'язковими елементами вдосконалення управління, оскільки дають змогу порівняти кластер із найкращими європейськими практиками та визначити напрями розвитку [3].

Кластерний аудит також дозволяє оцінити ступінь відповідності міжнародним стандартам, зокрема вимогам Європейської кластерної еталонної системи (ECEI), стандартам управління ISO та критеріям інноваційної спроможності. Для

будівельних кластерів це включає відповідність Єврокодам, екологічним стандартам та принципам циркулярної економіки. Результати аудиту можуть бути використані як основа для розроблення кластерної стратегії, дорожньої карти розвитку, формування інвестиційних пакетів та підготовки заявок на участь у міжнародних проєктах. Важливо, що аудит сприяє підвищенню прозорості та довіри між учасниками кластера, адже демонструє реальний стан взаємодії та потенційні точки зростання.

У будівельній галузі кластерний аудит відіграє важливу роль, оскільки дає змогу оцінити готовність підприємств до участі в масштабних проєктах відбудови, визначити рівень технологічної забезпеченості, здатність до кооперації та інвестицій. Він виступає інструментом формування обґрунтованих стратегічних рішень і дозволяє забезпечити сталий розвиток кластера в умовах швидких змін ринкового середовища.

Інноваційний менеджмент – наступний інструмент стратегічного розвитку кластерів, оскільки забезпечує впровадження нових технологій, формування спільних знань та підвищення конкурентоспроможності учасників. Одним із центральних елементів цього інструменту є створення технологічних платформ, що забезпечують об'єднання підприємств, наукових установ і органів влади для формування спільних технологічних рішень та розвитку інноваційної екосистеми. Такі платформи сприяють узгодженню технічних стандартів, формуванню спільних дослідницьких напрямів і реалізації комплексних інноваційних проєктів. У будівельних кластерах це може включати розроблення нових матеріалів, модульних конструкцій, енергоефективних технологій або екологічних рішень для переробки відходів.

Важливе значення має створення спільних лабораторій та R&D-центрів, які забезпечують доступ до сучасного обладнання, експериментальних майданчиків та наукової експертизи. Наявність таких центрів стимулює появу нових продуктів і технологій, знижує витрати на дослідження для окремих підприємств та формує простір для кооперації. У контексті будівельної галузі це може означати

проведення випробувань будівельних матеріалів, тестування нових конструктивних рішень, дослідження збірних систем, цифрових моделей (BIM) чи технологій утилізації та повторного використання матеріалів.

Сучасні кластери дедалі активніше застосовують системи відкритих інновацій, що передбачають вільний обмін знаннями між учасниками, залучення зовнішніх партнерів, стартапів, університетів та дослідницьких центрів. Для будівельних кластерів відкриті інновації сприяють швидшому застосуванню сучасних світових практик, зокрема цифрового моделювання, композитних матеріалів, автоматизації будівництва та енергоменеджменту.

Окрему вагу в інноваційному менеджменті має індустріальний симбіоз, що передбачає ефективне використання ресурсів між підприємствами через спільне застосування матеріалів, енергії, води або відходів. Такий підхід є фундаментальним у моделях екоіндустріальних парків (EIP). У рекомендаціях UNIDO наголошується, що ефективний симбіоз можливий лише за умов інтеграції управлінських, екологічних і соціальних інструментів у діяльність кластерів, що забезпечує створення сталих промислових екосистем [4]. Для будівельної сфери це може означати спільне використання бетонних вузлів, переробку інертних матеріалів, застосування будівельних та демонтажних відходів у виробництві, обмін тепловою енергією або оптимізацію логістики.

Цифрові інструменти забезпечують ефективну комунікацію, обмін даними та координацію діяльності між учасниками, що дозволяє розглядати їх як інструмент кластерного управління. Центральне місце належить кластерним інформаційним платформам, що забезпечують управління базою учасників, координацію проєктів, логістики та виробничих процесів. Для будівельного сектору такі платформи часто інтегруються з системами управління запасами, електронним документообігом і календарним плануванням, що покращує організованість та зменшує операційні витрати. Важливим інструментом є цифрове моделювання та BIM-технології, які дозволяють створювати цифрові двійники об'єктів, прогнозувати використання ресурсів та координувати роботу проєктантів, підрядників і виробників матеріалів.

ВІМ у кластері посилює технологічну сумісність і сприяє інтеграції інновацій у проєктно-будівельні процеси. У сфері індустріального симбіозу цифрові рішення забезпечують моніторинг матеріальних та енергетичних потоків і створення карт ресурсів, що є передумовою сталого управління. Підхід UNIDO до екоіндустріальних парків підкреслює необхідність цифрової підтримки для моніторингу екологічних та соціальних показників і формування системи звітності [4;5].

Комплексне використання зазначених інструментів формує підґрунтя для стратегічного розвитку кластерів та зміцнює їхню здатність генерувати економічну, інноваційну та соціальну цінність.

Список використаних джерел

1. Towards World-Class Clusters in the European Union: Implementing the Broad-Based Innovation Strategy. European Commission. Brussels, 2008. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9a71ba5a-07c1-4d93-a07d-36579a2a1a16> (дата звернення: 01.10.2025).
2. Якушев О.В., Якушева О.В. Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. №28(17). С. 65-70. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/IInformacijni-resursi/Elektronna-biblioteka-HNTU/Periodichni-vidannya-HNTU/Social-no-ekonomichnij-rozvitok-regioniv-v-konteksti-mizhnarodnoyi-integraciyi-arhiv> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Cluster Excellence Management Guide. European Cluster Collaboration Platform (ECCP). Brussels. 2020. URL: <https://www.cluster-analysis.org/> (дата звернення: 01.10.2025).
4. An International Framework Eco-Industrial Parks. World Bank. Washington, 2021. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/files/2021-04/An%20int%20ecoindustrial%20parks%20v2.0.pdf> (дата звернення: 02.10.2025).
5. Якушев О.В., Білан Є.В. Особливості управління діяльністю будівельних підприємств в умовах постконфліктної економіки. Економіка і організація управління. 2024. №2. С. 134-142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.2.12>

Джерелюк Ю.О.

*д. е. н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Гурякова К.І.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та посилення конкурентних переваг на міжнародних ринках формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) соціальних підприємств набуває особливої актуальності. Соціальні підприємства, орієнтовані на вирішення суспільних проблем поряд із економічною ефективністю, стикаються з унікальними викликами інтеграції в глобальні ланцюги постачань. Актуальність теми зумовлена зростанням кількості таких підприємств в Україні – за даними Мінсоцполітики, їхня частка у ВВП сягає 2-3% у 2024 році. Водночас брак адаптованих стратегій ЗЕД гальмує їхній експортний потенціал, особливо в умовах воєнного стану та ЄС-інтеграції. Дослідження цієї проблеми дозволяє розробити інструменти, що поєднують соціальну місію з економічною стійкістю. Таким чином, тема є ключовою для сталого розвитку національної економіки.

В міру розвитку економічних перетворень зростає значення стратегічного планування ЗЕД для соціальних підприємств, виникають і розвиваються нові його форми, адаптовані до подвійної мети – соціальної та економічної. Згідно зі ст. 24 Закону України «Про соціальне підприємництво» від 14.11.2022 № 2742-ІХ, соціальні підприємства зобов'язані спрямовувати не менше 50% прибутку на соціальні цілі, що вимагає особливого підходу до вибору ринків ЗЕД та партнерів

[1]. Нормативна база також включає Наказ Мінекономіки №145 від 15.03.2023 «Про затвердження методичних рекомендацій з формування стратегій експорту для соціальних підприємств», де акцентовано на аналізі конкурентних переваг, таких як екологічна чистота продукції та соціальна відповідальність [2]. Ці норми передбачають поетапне формування стратегії: від SWOT-аналізу до моніторингу KPI з урахуванням ESG-критеріїв. Водночас у практиці соціальних підприємств України переважає реактивний підхід, коли стратегії ЗЕД формуються постфактум через брак ресурсів [3, с. 45-52].

Коваленко О.П. у своєму дослідженні зазначив, що ключовою особливістю формування стратегії ЗЕД для соціальних підприємств є інтеграція соціальних показників у традиційні моделі Портера, де конкурентна перевага базується не лише на ціні, а й на бренді соціальної місії, що підвищує лояльність іноземних покупців на 25-30% [3, с. 52-58]. Автор аналізує кейс польських кооперативів, де стратегія включала сертифікацію Fair Trade, що забезпечила вихід на ринки ЄС. Іваненко Л.В. у статті розглянула роль цифрових платформ у ЗЕД соціальних підприємств, вважаючи, що впровадження e-commerce стратегій (наприклад, через Amazon Global Selling) дозволяє подолати бар'єри входу на ринки без значних інвестицій, з ROI до 40% у перший рік [4, с. 112-116]. Вона акцентує на необхідності гібридних стратегій, що поєднують B2B та B2C з фокусом на країни G7. Сидоренко В.М. у монографії підкреслив специфіку ризик-менеджменту в ЗЕД, де для соціальних підприємств домінують не фінансові, а репутаційні ризики, пов'язані з дотриманням соціальних стандартів; він пропонує матрицю ризиків з вагами 0,6 для соціальних та 0,4 для економічних факторів [5, с. 78-85]. Петренко А.С. у своєму дослідженні розглянув вплив державних програм, таких як «єРобота» та EU4Business, на формування стратегій, зазначаючи, що гранти до 250 тис. грн дозволяють соціальним підприємствам інвестувати в сертифікацію ISO 26000, що є передумовою для ЗЕД [6, с. 34-38]. Загалом науковці сходяться на тому, що стратегія повинна бути адаптивною, з щорічним переглядом.

Практичне застосування стратегій ЗЕД соціальних підприємств в Україні демонструє як успіхи, так і виклики. За даними Мінекономіки, у 2023 році 127 соціальних підприємств експортували продукцію на суму 45 млн дол. США, переважно органічні продукти та hand-made товари до Польщі та Німеччини [2]. Коваленко О.П. аналізує успішний кейс «Соціальна майстерня» з Львова, де стратегія включала участь у ярмарках BioFach, що забезпечила контракти на 1,2 млн євро [3, с. 53-55]. Водночас 68% підприємств зазнають невдач через недостатню сертифікацію та логістичні проблеми.

Іваненко Л.В. підкреслює важливість омніканальних стратегій, де поєднуються Etsy, Alibaba та локальні B2B-платформи; за її розрахунками, це підвищує конверсію на 35% для мікропідприємств [4, с. 117-119]. Особливо актуально для воєнного часу, коли фізичний експорт ускладнений. Сидоренко В.М. розробив модель оцінки ризиків ЗЕД з коефіцієнтом адаптивності: для соціальних підприємств оптимальний рівень диверсифікації – не більше 3 ринків на старті, з поступовим розширенням [5, с. 86-89]. Він наводить приклад банкрутства 12 українських кооперативів у 2022 році через концентрацію на одному ринку (Туреччина).

Петренко А.С. акцентує на синергії державних та міжнародних програм: поєднання гранту «єРобота» (до 250 тис. грн) з EU4Business (до 10 тис. євро) дозволяє профінансувати 80% витрат на маркетинг та сертифікацію [6, с. 37-39]. Законодавство передбачає податкові пільги для експортерів-соціальних підприємств (звільнення від ПДВ на 50% прибутку від ЗЕД) [1].

Науковці рекомендують гібридну модель стратегування: 40% – традиційний експорт, 30% – e-commerce, 20% – франчайзинг, 10% – ліцензування. Регулярний аудит (щоквартальний) з коригуванням KPI забезпечує стійкість. Успішні приклади, як «Західний кооператив», демонструють ріст виручки на 180% за 2 роки після впровадження такої стратегії [6].

Отже, формування стратегії ЗЕД соціальних підприємств потребує балансу між соціальною місією та ринковими реаліями. Нормативна база України створює

основу, але потребує доповнення методичними інструментами. Наукові підходи акцентують на цифровізації та ризик-менеджменті. Практичне впровадження гібридних стратегій підвищить конкурентоспроможність. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією в глобальні ESG-стандарти.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про соціальне підприємництво» від 14.11.2022 № 2742-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 50. Ст. 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження методичних рекомендацій з формування стратегій експорту для соціальних підприємств» від 15.03.2023 № 145. Зареєстр. в Мін'юсті України 20.03.2023 за № 456/41234. URL: <https://surl.it/lnhtdb> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Li W., Abiad, V. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Darden Case No. UVA-BP-0475. 2006. URL: <https://ssrn.com/abstract=1416542> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Solodovnik O., Zhemoyda O., Soroka A., Matsola S., Tytarchuk I., Bielialov T. Innovative development of the foreign economic activity of the enterprise. Studies of Applied Economics. 2021. №39(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4468>
5. Gao D. Internationalization and entry strategy of enterprises: a case study of Chinese firm: Huawei. Dissertation in International Marketing, Credit point level : Halmstad University, 2009. 53 p. URL: <https://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Gernego I. Sources of social investments financing in Ukraine and Poland. Finance of Ukraine. 2024. No.9. P. 40-57. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr> 2024.09.040

Зубарєв С.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасні підприємства сфери послуг функціонують в умовах надзвичайно високої конкуренції та постійно зростаючих вимог споживачів, в силу чого забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками стає найголовнішим завданням у цій галузі. Саме кваліфікований персонал є визначальним чинником стійкості та фактором успіху підприємств сфери послуг, оскільки він не лише володіє необхідними професійними навичками, але й здатен швидко реагувати на зовнішні зміни, ефективно працювати в команді та надавати якісне обслуговування, яке напряду впливає на лояльність споживачів цих послуг. Таким чином, забезпечення якісного управління персоналом зумовлює потребу підприємств у постійному розвитку та вдосконаленню своїх управлінських підходів та моделей, що стає особливо актуальним в епоху цифрової трансформації.

Необхідність адаптації до стрімких змін призвела до еволюції управлінських підходів у сфері послуг. Сучасні управлінські підходи орієнтовані на створення умов для формування кваліфікованого персоналу, який здатен не лише вирішувати поточні проблеми, а й брати на себе відповідальність за кінцевий результат. Ключовим критерієм цінності працівника сьогодні виступає його ініціативність, що проявляється не лише в здатності виконувати свої обов'язки, а й ефективно досягати результатів, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Злагоджена командна робота є незамінною у випадках, коли підприємству необхідно швидко адаптуватися до змін, освоїти новітні інновації, підтримувати високі стандарти якості послуг або знаходити оптимальні шляхи вирішення складних і непередбачуваних ситуацій [1].

У сучасних умовах керівництво підприємств сфери послуг спрямовує зусилля на створення висококваліфікованих кадрів, які зосереджені на безперервному зростанні результативності та операційної ефективності. Створення згуртованого колективу є тривалим процесом, оскільки саме спільні професійні цінності слугують фундаментом для щоденної співпраці. Залученість співробітників до спільної роботи виражається у здатності прислухатися до точок зору колег, конструктивно сприймати критику, надавати підтримку та визнавати успіхи інших [2].

Стрімке впровадження ІТ-технологій суттєво впливає на діяльність підприємств сфери послуг, що зумовлює необхідність перегляду та модернізації підходів до управління персоналом. Трансформація операційної логіки та нагальна потреба в адаптивності зумовили поширення прогресивних інструментів організації праці, які детально розглянуто на рисунку 1.

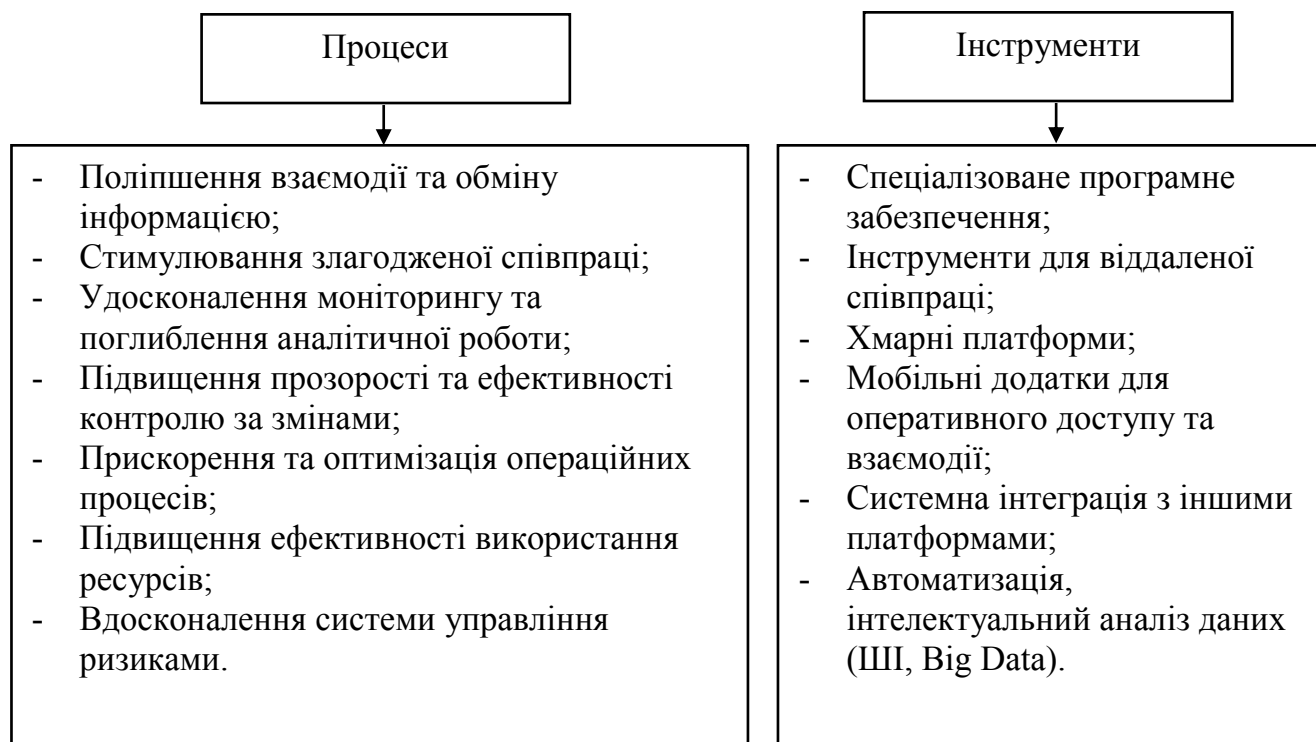


Рис. 1. Вплив цифрової трансформації на процеси та інструменти управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [2;3]

Цифрова трансформація істотно впливає на продуктивність персоналу підприємств сфери послуг, діючи як потужний каталізатор системних змін. Автоматизація рутинних операцій вивільняє час працівників для виконання стратегічних завдань, безпосередньо підвищуючи їхню ефективність. Впровадження хмарних платформ забезпечує швидкий доступ до знань та інформації, зменшуючи час на пошук даних та знижуючи кількість помилок. Цифрові інструменти комунікації (віртуальні наради, корпоративні месенджери) покращують злагодженість та співпрацю в колективі. Використання ІІІ та Big Data дозволяє керівництву точно вимірювати та моніторити індивідуальну та командну продуктивність, виявляти проблемні зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що у комплексі забезпечує стійке зростання загальної результативності підприємства [3].

Варто наголосити, що цифрова трансформація суттєво підвищує ефективність роботи з персоналом, сприяючи зростанню продуктивності та якості, а також забезпечуючи повну прозорість процесів. Завдяки поглибленій аналітиці та контролю даних, це призводить до покращення взаємодії та співпраці між співробітниками, позитивно впливаючи на загальні фінансові показники підприємства [4].

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління персоналом у сфері послуг, перетворюючи його з адміністративного на стратегічний чинник успіху. Головний вплив полягає в тому, що новітні ІТ-технології не лише підвищують продуктивність кадрів, звільняючи їх від рутини та забезпечуючи швидкий доступ до знань, але й формують якісно нові вимоги до персоналу – ініціативність, відповідальність та здатність до злагодженої роботи в команді. У сукупності все це призводить до зростання загальної результативності підприємств сфери послуг, забезпечуючи повну прозорість HR-процесів, покращену взаємодію співробітників та позитивний вплив на їхні фінансові показники. Таким чином, модернізація управлінських підходів є необхідною

умовою для формування стійкого та високопродуктивного колективу в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Білінський А. Ю. Формування конкурентоздатної команди організації як актуальна проблема психології сьогодення: матеріали II Міжнародної наукової студентської конференції: Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 327.
2. Шульженко І. В., Помаз О. М. Особливості створення ефективної управлінської команди в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. №1 (73). С. 123-128.
3. Зубарев С. Диджиталізація управління HR на підприємствах сфери послуг. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. № 4(87). С. 282-286. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.33>
4. Cabeças A., Marques da Silva M. Project Management in the Fourth Industrial Revolution . International Technology, Science and Society Review. 2021. № 9(2). Pp. 79-96.

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Осадча А.О.

*здобувач вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ В УМОВАХ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ

Динамічні процеси бізнес-інтеграції, створення стратегічних альянсів та злиття компаній висувають кардинально нові вимоги до управління людським капіталом. В умовах організаційних змін, коли рівень стресу та невизначеності персоналу значно зростає, забезпечення ефективної партнерської взаємодії та соціальної стабільності колективів не може бути досягнуто виключно за допомогою матеріальної винагороди. Це робить питання впровадження

інструментів нематеріальної мотивації, що базуються на психологічній підтримці та емпатії, ключовим викликом для менеджменту.

Теоретичною базою для розуміння природи емоційної компетентності слугують праці провідних науковців, зокрема Р. Бар-Она, Р. Бояціса, Д. Гоулмана, Дж. Майєра та П. Саловея, які у своїх фундаментальних дослідженнях довели вирішальну роль емоційних чинників у забезпеченні ефективного лідерства, адаптації до змін та створенні мотивуючого клімату в організації. Незважаючи на значний науковий доробок, що підтверджує важливість цих аспектів, недостатньо дослідженими залишаються питання їхнього практичного застосування в контексті специфічних умов об'єднання різномірних бізнес-культур. Це обґрунтовує необхідність поглибленого вивчення емоційного інтелекту як критичного фактора зниження опору змінам та підвищення ефективності роботи персоналу в сучасних умовах.

Метою є обґрунтування ролі емоційного інтелекту як драйвера нематеріальної мотивації в умовах бізнес-інтеграції, а також визначення механізмів використання емоційних компетенцій лідерів для зменшення опору персоналу організаційним змінам та формування єдиного ціннісного простору в об'єднаних бізнес-структурах.

Сьогодні емоційний інтелект перестав бути лише модною компетенцією категорії «soft skills» і перетворився на стратегічний актив. Коли дві корпоративні культури зіштовхуються, рівень тривожності персоналу сягає піку, а продуктивність падає не через брак професіоналізму, а через дефіцит психологічної безпеки. Саме в цей момент EQ керівника стає тим вирішальним фактором, що здатен трансформувати природний опір змінам у конструктивну співпрацю.

Здатність лідера розпізнавати приховані емоційні сигнали команди та емпатично реагувати на них створює фундамент довіри, без якого будь-які інтеграційні процеси приречені на саботаж. Емоційна компетентність дозволяє замінити механічне виконання наказів на свідому залученість, формуючи у працівників відчуття власної значущості в новій структурі.

Таким чином, розвинений емоційний інтелект стає не просто інструментом комунікації, а фундаментом системи нематеріальної мотивації, який безпосередньо впливає на утримання ключових талантів та фінансовий успіх об'єднаної компанії.

Сучасна управлінська практика свідчить, що успіх інтеграції бізнес-структур залежить не лише від фінансових стратегій, але й від емоційної компетентності керівництва. Згідно з поширеною у бізнес-середовищі моделлю, емоційний інтелект лідера базується на п'яти ключових складових: самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичках.

В умовах злиття компаній, коли рівень невизначеності зростає, критичного значення набуває саморегуляція – здатність лідера контролювати власні деструктивні емоції та імпульси, створюючи атмосферу стабільності для підлеглих. Не менш важливою є соціальна навичка управління стосунками, яка дозволяє знаходити спільну мову з новими членами команди та переконувати їх у доцільності змін. Саме поєднання цих компетенцій дозволяє трансформувати тривожність персоналу у продуктивну роботу та формує довіру до керівництва без залучення додаткових матеріальних ресурсів [3].

Основою побудови системи нематеріальної мотивації в умовах організаційних змін стає здатність лідера використовувати емоційні компетенції для підтримки персоналу.

Високий рівень емоційного інтелекту сприяє прояву емпатії, що визначається як уміння розпізнавати, усвідомлювати й розуміти почуття інших людей. Саме емпатійний підхід дозволяє реалізувати на практиці принцип «Відчуй себе на місці іншого», коли керівник намагається відстежувати стани співрозмовника, аналізувати його відчуття та вчинки для формування справедливих взаємних очікувань. Це створює у працівників відчуття значущості та психологічної безпеки.

Критично важливим для інтеграції команд є налагодження міжособистісних відносин, що передбачає здатність встановлювати й підтримувати взаємовигідні

відносини, засновані на почутті емоційної близькості. Ефективним інструментом мотивації також виступає асертивність, яка дозволяє лідеру ясно та конструктивно висловлювати свої думки та мобілізувати емоційну енергію колективу.

Для забезпечення стабільності роботи персоналу менеджменту рекомендується застосовувати підхід «Думай на випередження»: розставляти пріоритети, стратегічно розподіляти ресурси та планувати тактику дій. Це допомагає співробітникам відчувати спокій, сприяє зростанню стресостійкості та збереженню оптимізму – здатності зберігати надію і позитивне ставлення навіть у складних обставинах трансформації бізнесу [2].

Кінцевою метою застосування емоційних компетенцій є формування культури довіри, яка виступає фундаментом ефективності об'єднаної компанії. Згідно з дослідженнями, в організаціях із високим рівнем довіри співробітники відчують на 74% менше стресу, мають на 106% більше енергії та демонструють на 50% вищу продуктивність праці порівняно з компаніями, де цей показник низький.

В умовах злиття бізнес-структур довіра формується на перетині двох складових: персонального досвіду взаємодії з менеджментом та конгруентності бренду – відповідності заявлених цінностей реальним діям керівництва. Високий емоційний інтелект лідера дозволяє забезпечити цю відповідність, визнавати помилки та вести відкритий діалог, що критично важливо для нівелювання бар'єрів між «старими» та «новими» командами. Це дозволяє досягти стану «спільності» – коли колектив діє як єдиний організм зі спільними цілями, а не як розрізнені групи. Такий підхід не лише сприяє уникненню конфліктів та вигорання, але й стає економічним фактором, що забезпечує утримання клієнтів та стабільність бізнесу в турбулентні часи [1].

Аналіз ролі емоційного інтелекту підтвердив його фундаментальне значення як критичного фактора стабілізації людського капіталу в умовах бізнес-інтеграції. Було встановлено, що істинний механізм нематеріальної мотивації у періоди організаційних змін полягає не в зовнішніх стимулах, а в трансформації стресу та

невизначеності у продуктивну взаємодію через інструменти саморегуляції та емпатії.

Таким чином, розвинені емоційні компетенції лідера виступають ключовою умовою забезпечення психологічної безпеки та збереження кадрового потенціалу при злитті компаній.

Водночас, дослідження виявило, що ефективна інтеграція різнорідних корпоративних культур вимагає стратегічної переорієнтації менеджменту з директивного управління на резонансне лідерство.

Було доведено, що створення атмосфери довіри сприяє зростанню соціальної відповідальності персоналу, коли співробітники починають ідентифікувати себе з новою структурою. Це відкриває можливості для самоактуалізації працівників навіть у кризові періоди, замінюючи опір змінам на свідому залученість у спільну справу.

Отже, для забезпечення успішного злиття та довгострокової стійкості бізнесу менеджменту необхідно розглядати розвиток емоційного інтелекту як стратегічний пріоритет. Побудова системи нематеріальної мотивації на засадах EQ дозволяє досягти стану організаційного добробуту та щастя співробітників, що є необхідною передумовою для формування єдиного ціннісного простору, утримання талантів та забезпечення фінансової ефективності компанії.

Список використаних джерел

1. Дмитрук О. Культура довіри в компанії: чому вона важлива та що на неї впливає? Happy Monday. URL: <https://happymonday.ua/kultura-doviry-v-kompaniyi> (дата звернення: 29.11.2025).
2. Емоційний інтелект як інструмент самореалізації. Психологічна служба. URL: <https://vinps.vn.ua/?p=1153> (дата звернення: 28.11.2025).
3. Сухорукова Г. Що таке емоційний інтелект і як він формує успіх у бізнесі. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-emocijnij-intelekt-i-yak-vin-formuye-uspih-u-biznesi> (дата звернення: 28.11.2025).

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Парасочка М.А.

*здобувач вищої освіти,
Приватна установа «Університет «Київська школа економіки»
м. Київ*

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЙ: МІЖГАЛУЗЕВИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та посилення уваги суспільства до сталого розвитку, підприємства переживають зміну пріоритетів: крім прибутковості, дедалі частіше цінується їхня соціальна відповідальність. Одночасно бізнес-інтеграції - міжгалузеві альянси, кооперації, інтеграція ланцюгів постачання та спільних виробничих і посередницьких структур стають необхідними для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості компаній у різних галузях. Поєднання інтеграційних механізмів з підходами корпоративної соціальної відповідальності (CSR) може стати потужним драйвером не лише економічного, але і соціального розвитку компаній та суспільства загалом. Тому дослідження явища - як CSR впливає на ефективність бізнес-інтеграцій - є надзвичайно актуальним для сучасного стану економіки.

Проведений аналіз наукових джерел засвідчує, що питання соціальної відповідальності бізнесу та її ролі в інтеграційних процесах підприємств набуває дедалі більшого значення у світових і національних дослідженнях. Так, у роботі А. S. Kucharov [1] обґрунтовано доцільність інтеграції корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у маркетинговий мікс підприємства та доведено її позитивний вплив на зниження фінансових і соціальних ризиків. Автор запропонував модель узгодження CSR-ініціатив із системою ризик-менеджменту,

однак подальшої розробки потребують механізми застосування цієї моделі в умовах міжгалузевих бізнес-інтеграцій.

Дослідження Н. R. Bowen [2], якого часто називають «батьком CSR», заклали фундаментальне розуміння того, що соціальна відповідальність бізнесменів полягає у прийнятті рішень і дотриманні напрямів дій, бажаних з точки зору цілей та цінностей суспільства. Пізніші роботи, зокрема А. В. Carroll [3] розвинули цю концепцію, представивши її у вигляді відомої піраміди CSR, що включає економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність. Хоча ці класичні праці окреслюють сутність CSR, вони лише опосередковано торкаються її впливу на міжгалузеву інтеграцію.

Сучасні публікації фокусуються на синергетичному ефекті поєднання CSR та інтеграційних процесів. Наприклад, М. Е. Porter та М. R. Kramer [4].

Грунтовний теоретико-методологічний аналіз соціально-економічної відповідальності підприємництва здійснено у монографії М. М. Деліні. Автор детально розглядає теорію, методологію та напрями розвитку цього явища, обґрунтовуючи його нерозривний зв'язок із економічними результатами діяльності та іміджем компанії. Зокрема, у роботі розкрито принципи формування механізмів управління соціальною відповідальністю. Однак, незважаючи на глибину дослідження загальних аспектів, ця праця не містить фокусу на специфіці застосування та впливу CSR в умовах міжгалузевих бізнес-інтеграцій. Це підкреслює необхідність розробки універсальних підходів до оцінки ефективності CSR саме у контексті формування синергетичних альянсів підприємств різних секторів економіки.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасні дослідження окреслюють значний потенціал CSR щодо підвищення ефективності інтеграційних процесів, однак комплексна наукова оцінка цього впливу в міжгалузовому вимірі залишається недостатньо розробленою. Саме це зумовлює актуальність подальшого дослідження соціальної відповідальності як фактору результативності міжгалузевих бізнес-інтеграцій.

Ефективність міжгалузевих бізнес-інтеграцій визначається не лише економічними показниками, а й здатністю інтегрованих структур генерувати синергетичні соціальні ефекти. У цьому контексті Корпоративна Соціальна Відповідальність (CSR) трансформується з додаткового елемента іміджу на стратегічний чинник, який забезпечує стійкість та результативність інтеграційних процесів. В умовах міжгалузевої співпраці CSR виконує роль інституційного механізму, що сприяє узгодженню несумісних корпоративних культур і створенню спільної вартості (Shared Value), яка виходить за межі суто фінансового прибутку. Ключовий вплив CSR на ефективність інтеграції проявляється через три взаємопов'язані механізми:

1. Формування довіри та репутаційного капіталу.

У міжгалузевих інтеграціях партнери часто мають різні бізнес-моделі та стандарти, що створює інформаційну асиметрію та підвищує ризик. Спільні та прозорі CSR-ініціативи виступають як потужний нефінансовий сигнал для всіх учасників альянсу. Демонструючи публічну прихильність до етичних норм та сталого розвитку, компанії-учасники інтеграції ефективно нарощують репутаційний капітал. Це зменшує потребу у детальному юридичному контролі, прискорює процес узгодження рішень та, як наслідок, знижує трансакційні витрати інтеграційного процесу. Фактично, CSR стає єдиним стандартом оцінки надійності партнера, незалежно від його галузевої належності.

2. Генерація спільної інноваційної синергії.

У міжгалузевих інтеграційних альянсах поєднуються технології, управлінські моделі та ринкові підходи, що притаманні різним секторам економіки. Це створює сприятливі умови для розвитку інновацій - як продуктового, так і організаційного характеру. Корпоративна соціальна відповідальність у такому контексті виступає інноваційним каталізатором, оскільки орієнтує бізнес на впровадження екологічних, енергоефективних, безпечних та соціально значущих рішень. Саме на перетині різних галузей і соціально відповідальних практик виникають нові бізнес-моделі, що створюють додану вартість для усіх стейкхолдерів.

CSR також сприяє розвитку відкритих інновацій, оскільки партнерство на основі довіри та спільних соціальних цілей активізує обмін технологіями, даними та управлінськими практиками. У результаті інтеграційні структури демонструють вищу адаптивність і здатність до впровадження міжгалузевих інновацій.

3. Зниження трансакційних та нефінансових ризиків.

Інтеграція підприємств із різних галузей автоматично збільшує складність регуляторного та правового поля, створюючи асиметричні ризики (наприклад, різні екологічні норми, трудове законодавство). У цьому контексті CSR-політика виступає як уніфікований внутрішній стандарт комплаєнсу та етичного управління. Впровадження єдиної, високої планки соціальної відповідальності, яка перевершує мінімальні законодавчі вимоги, мінімізує ймовірність регуляторних штрафів, правових спорів та потенційних репутаційних скандалів, які можуть зруйнувати синергетичний ефект інтеграції. Таким чином, CSR діє як превентивний захисний механізм, забезпечуючи стабільність та передбачуваність операційного середовища, що є критичним фактором довгострокової ефективності міжгалузевих альянсів.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є не додатковим іміджевим інструментом, а стратегічним чинником забезпечення довгострокової ефективності та стійкості міжгалузевих бізнес-інтеграцій.

Існує необхідність включення соціальних та екологічних метрик до системи управління ефективністю інтеграційних структур. Це дозволить менеджерам оцінювати та управляти нефінансовими активами (довіра, репутація), які мають прямий вплив на фінансову стійкість міжгалузевих альянсів, а міжгалузевий підхід вимагає розробки спеціалізованої системи CSR-управління, оскільки просте перенесення галузевих стандартів є недостатнім для ефективного нівелювання унікальних ризиків, що виникають на стику різних економічних секторів.

Список використаних джерел

1. Kucharov A. S., Sozinova A. A., Popkova E. G. Integration of CSR into the Marketing Mix for the Sustainable Development of Companies: A View from the

- Position of Financial Risk Management. *Risks*. 2024. Vol. 12, No. 8, Art. 121. DOI: <https://doi.org/10.3390/risks12080121>.
2. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman. New York : Harper & Row, 1953. 276 p.
 3. Carroll A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34, No. 4. P. 39-48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
 4. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62-77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата звернення: 30.11.2025).
 5. Деліні М. М. Соціально-економічна відповідальність підприємництва: теорія, методологія, напрями розвитку: монографія. Краматорськ : ДДМА, 2017. 451 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/monografiya_delini.pdf (дата звернення: 30.11.2025).

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Сафонова Є.Д.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ПОБУДОВІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та високої динамічності економічних процесів компанії дедалі частіше переглядають традиційні підходи до взаємодії зі стейкхолдерами. Бізнес уже не може існувати в межах суто економічних моделей, орієнтованих виключно на прибуток. Зростання суспільної уваги до етичності бізнесу, екологічної відповідальності та соціального впливу спонукає підприємства будувати свою діяльність відповідно до принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Сьогодні КСВ фактично перетворилася на стратегічний інструмент формування партнерства між бізнесом, державою та громадою. Саме соціально відповідальна поведінка компаній створює той рівень довіри, який неможливо

забезпечити лише економічними показниками чи рекламними практиками. Відповідальність бізнесу формує не лише його репутаційний капітал, а й здатність вибудовувати довгострокові відносини, засновані на взаємній вигоді, підтримці та прозорості. У сучасних умовах, особливо в період економічних шоків та суспільної нестабільності, партнерські моделі стають основою функціонування багатьох підприємств, а КСВ — механізмом їх підтримки та зміцнення.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність виконує роль інтеграційного мосту між бізнесом та суспільством, сприяючи зміцненню взаємодії, підвищенню довіри, формуванню позитивного іміджу та створенню умов для сталого розвитку.

Різні наукові джерела свідчать, що корпоративна соціальна відповідальність є ключовим фактором для формування партнерств як у національному, так і міжнародному бізнес-середовищі. На думку Віталія Кривоуса, КСВ є одним зі стратегічних імперативів для транснаціональних корпорацій, оскільки вона не лише посилює імідж компанії, але й сприяє зростанню дохідності та покращенню управлінських структур через диверсифікацію та відкритість до суспільних інтересів [1]. У роботі автор наголошує, що впровадження КСВ дозволяє підприємствам підвищувати рівень довіри з боку партнерів, знижувати ризики конфліктів та налагоджувати зв'язки з державними структурами, що робить соціальну відповідальність важливим механізмом формування партнерських відносин.

Питання економічної безпеки підприємств також нерозривно пов'язане з корпоративною соціальною відповідальністю. У дослідженні Білика Ростислава та Варвуса Андрія наголошується, що КСВ забезпечує підприємствам кращу репутацію, зміцнює довіру клієнтів і партнерів та знижує ймовірність порушення екологічних або соціальних стандартів, що прямо впливає на стабільність бізнесу [3]. Автори підкреслюють, що соціальні програми, добровільна звітність, прозорість та взаємодія з громадою підвищують рівень довіри між підприємствами та стейкхолдерами, створюючи основу для сталого партнерства. Крім того, в

умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного стану, КСВ стає не просто інструментом іміджу, а реальним механізмом підтримки громад та держави, що зміцнює позиції підприємства в партнерських мережах навіть під час кризи [3].

У контексті євроінтеграції роль КСВ набуває додаткового значення. Букреева Дар'я та Денисенко Катерина підкреслюють, що дотримання європейських стандартів соціальної відповідальності суттєво підвищує конкурентоспроможність українських підприємств та їх здатність інтегруватися у міжнародні ринки [5]. Соціальна відповідальність виступає своєрідним сигналом для іноземних партнерів про надійність і стабільність компанії. Це особливо актуально в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності та зростання потреби у відповідності до європейських норм. Автори наголошують, що прозорість, екологічність та відповідальне ставлення до працівників стають критеріями, за якими міжнародні компанії оцінюють потенційних партнерів, тому КСВ безпосередньо впливає на можливість розширення кола бізнес-партнерів [5].

Окреме місце в дослідженні займає питання етики та соціальної відповідальності в міжнародному бізнесі. У роботі, розміщеній у журналі КиМУ, зазначено, що етична поведінка та дотримання соціальних стандартів є фундаментом для побудови довгострокових міжнародних партнерств [2]. Огінок С., Когут М. та Когут А. підкреслюють, що соціально відповідальні компанії знижують ризики репутаційних збитків, посилюють мотивацію персоналу та забезпечують відповідність міжнародним вимогам, що робить їх привабливими для стратегічних партнерів. Етичні кодекси, корпоративні стандарти поведінки й механізми внутрішнього контролю створюють умови для прозорості взаємодії, що є одним із ключових факторів формування довіри [2].

Важливим аспектом є й те, що КСВ формує не лише зовнішні, але й внутрішні партнерські зв'язки. Інвестиції в розвиток персоналу, забезпечення гідних умов праці, підтримка соціальних програм для співробітників сприяють формуванню внутрішньої довіри та соціального капіталу, який потім трансформується у продуктивну зовнішню співпрацю [3]. Компанії, які забезпечують участь

працівників у процесах прийняття рішень або підтримують їх розвиток, демонструють стабільність, що робить їх більш надійними партнерами у бізнес-середовищі.

КСВ є інструментом формування прозорості, відкритості та звітності, що значно впливає на партнерську взаємодію. Добровільне оприлюднення нефінансової звітності, участь у соціальних проєктах та співпраця з громадськими організаціями підвищують довіру суспільства та держави до бізнесу, що є основою для формування партнерських мереж і коаліцій [3].



Рис. 1. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні партнерських відносин бізнесу

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність посідає важливе місце в системі управління сучасним бізнесом і впливає на формування партнерських відносин між підприємствами, громадою та державними інституціями. Аналіз наукових джерел свідчить, що КСВ сприяє зростанню довіри, покращенню репутації та формуванню довгострокових коопераційних зв'язків, що є необхідним у сучасних умовах нестабільності. Соціально відповідальні компанії мають вищий рівень економічної безпеки, кращі можливості виходу на міжнародні ринки, а також більшу підтримку з боку споживачів і партнерів. На рис. 1 відображено роль

корпоративної соціальної відповідальності у формуванні партнерських відносин бізнесу.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових факторів, який забезпечує підприємствам конкурентні переваги та створює умови для сталого розвитку. Вона поєднує в собі етичні, соціальні та економічні аспекти, формуючи основу для партнерства, яке передбачає взаємну підтримку, довіру та довгострокову співпрацю.

Список використаних джерел

1. Кривоус І.О. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. Журнал європейської економіки. 2016. Т. 15, № 2. С. 172-182. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/867/85> (дата звернення: 19.11.2025).
2. Огінок С.В., Когут М.В., Когут А.В. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 171-176. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/114/112> (дата звернення: 19.11.2025).
3. Білик Р.Р., Варвус А.І. Соціальна відповідальність бізнесу як основа безпеки підприємництва в сучасних умовах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т.9. № 3. С. 318-323. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/12/ujae_2023_r03_a48.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
4. Коптева Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність як інститут розвитку. Вісник НТУ «ХПІ». 2023. № 7. С. 34-37. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/298886/291551> (дата звернення: 19.11.2025).
5. Букреєва Д.С., Денисенко К.В. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. Економіка та суспільство. 2022. № 38. С. 1-9. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1316/1271> (дата звернення: 19.11.2025).
6. Близнюк Т.П., Немашкало К.Р., Липовий Д.В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства: сучасні виклики та потенційні можливості. Агросвіт. 2025. № 3. С. 18-24. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/35601/1/Близнюк%20Т.,%200%20К._Агросвіт.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Юдін А.Ю.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В умовах глобалізації та посилення конкуренції сучасні підприємства постають перед необхідністю постійного пошуку ефективних шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності. Одним із ключових напрямків є бізнес-інтеграція – процеси об'єднання ресурсів, функцій та стратегій різних суб'єктів господарювання. Водночас, зростає роль соціально-відповідального менеджменту (СВМ), який вимагає від бізнесу врахування не лише економічних, але й соціальних та екологічних аспектів діяльності. Актуальність дослідження полягає у необхідності визначення синергетичного ефекту від поєднання інтеграційних стратегій та принципів СВМ для досягнення стійких конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

Сучасні наукові праці зосереджують увагу на двох взаємопов'язаних площинах. По-перше, досліджуються інтеграційні процеси. Роботи А.Г. Портера [1] та Р. Б. Тімофєєва [2] підкреслюють, що вертикальна та горизонтальна інтеграція дозволяє оптимізувати ланцюги створення вартості, знизити транзакційні витрати та збільшити ринкову владу, що є прямою передумовою зростання конкурентоспроможності.

По-друге, активно розвивається концепція соціально-відповідального менеджменту. Дослідження К. Уорнера [4] та В. А. Костюк [3] доводять, що

імплементация CBM (через стандарти ESG – Environmental, Social, Governance) підвищує репутаційний капітал, залучає відповідальних інвесторів та лояльних споживачів.

Проте, залишається недостатньо вивченим питання взаємодії та впливу саме бізнес-інтеграцій, які будуються на засадах CBM, на інтегральний показник конкурентоспроможності. Дане дослідження має на меті заповнити цю прогалину.

Бізнес-інтеграція в контексті CBM – це стратегічне об'єднання (злиття, поглинання, створення альянсів, спільні підприємства), де ключовою метою, окрім економічної ефективності, є спільне дотримання та посилення соціальних, етичних та екологічних стандартів усього інтегрованого ланцюга поставок.

Вертикальна інтеграція: передбачає контроль за постачальниками та дистриб'юторами з метою забезпечення екологічно чистого виробництва та етичних умов праці на всіх етапах.

Горизонтальна інтеграція: дозволяє об'єднати зусилля конкурентів для впровадження галузевих соціальних програм або стандартів ресурсозбереження, створюючи ефект «відповідальної монополії» в позитивному сенсі. В таблиці 1 дослідження вплив інтеграції на конкурентоспроможність через CBM.

Таблиця 1

Вплив інтеграції на конкурентоспроможність через CBM

Фактор CBM	Результат інтеграції	Підвищення конкурентоспроможності
Екологічна відповідальність	Спільне інвестування в «зелені» технології	Зниження операційних витрат, доступ до «зеленого» фінансування
Соціальна відповідальність	Уніфікація стандартів праці та безпеки	Підвищення продуктивності праці, залучення талантів
Управлінська прозорість (Governance)	Спільні системи антикорупційного контролю	Зниження ризиків, підвищення довіри інвесторів

Соціально-відповідальна бізнес-інтеграція виходить за рамки простої економічної вигоди, створюючи синергію між операційною ефективністю та етичними цінностями, що перетворюється на стійку конкурентну перевагу.

1. Екологічна відповідальність (Environmental).

Бізнес-інтеграції, орієнтовані на CBM, часто передбачають спільне інвестування та уніфікацію технологічних процесів.

Спільне інвестування в «зелені» технології: Інтегровані компанії можуть об'єднати бюджети на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) для впровадження ресурсозберігаючих та низьковуглецевих технологій. Це дозволяє досягти ефекту масштабу у сфері екологічних інновацій, що є недосяжним для окремого підприємства.

Зниження операційних витрат: Оптимізація інтегрованого ланцюга поставок з акцентом на екологію призводить до суттєвого зниження споживання енергії, води та сировини, а також до мінімізації відходів. Це прямо зменшує собівартість продукції.

Доступ до «зеленого» фінансування: Інтегрована структура, яка відповідає високим ESG-стандартам, отримує пріоритетний доступ до спеціалізованих фондів, "зелених" облігацій та пільгових кредитів, що підвищує її фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку капіталу.

2. Соціальна відповідальність (Social).

Інтеграція компаній передбачає стандартизацію соціальних політик, що має вирішальне значення для нематеріальних активів.

Уніфікація стандартів праці та безпеки: При злитті чи створенні альянсу встановлюються єдині, часто підвищені, стандарти умов праці, охорони здоров'я та безпеки. Це зменшує ризик штрафів, судових позовів та, що важливіше, значно підвищує задоволеність та лояльність персоналу.

Підвищення продуктивності праці: Працівники в соціально-відповідальній компанії відчують вищий рівень довіри та мотивації. Спільна соціальна місія,

сформована інтегрованою структурою, сприяє кращій взаємодії команд та підвищенню індивідуальної продуктивності.

Залучення талантів: Компанії з високим соціальним рейтингом легше залучають висококваліфікованих фахівців, особливо серед молоді, для якої етичність роботодавця є ключовим критерієм вибору. Це забезпечує кадрову конкурентну перевагу.

3. Управлінська прозорість (Governance).

Ефективна бізнес-інтеграція вимагає побудови прозорої та підзвітної системи управління, що лежить в основі компонента Governance.

Спільні системи антикорупційного контролю: При інтеграції відбувається уніфікація корпоративних кодексів та впровадження єдиних механізмів внутрішнього аудиту та контролю. Це мінімізує корупційні ризики та підвищує операційну ефективність.

Підвищення довіри інвесторів: Прозора структура управління інтегрованої компанії, підкріплена високими стандартами CBM, робить її більш передбачуваною та надійною для акціонерів. Це знижує ціну залучення капіталу та покращує інвестиційний імідж.

Зниження ризиків: Спільний контроль та узгоджена політика управління ризиками (включаючи кліматичні та соціальні) в рамках інтегрованої структури захищає компанію від несподіваних криз та репутаційних втрат.

В кінцевому підсумку, інтеграція на засадах CBM дозволяє компанії створити унікальну ціннісну пропозицію, де висока якість продукту або послуги доповнюється позитивним соціальним та екологічним впливом, що є потужним диференціатором на перенасиченому ринку.

Інтеграція S-критеріїв (соціальних) у процес злиття створює унікальну ціннісну пропозицію для кінцевого споживача, який готовий платити премію за відповідальний продукт.

Таким чином, бізнес-інтеграції є потужним, але не єдиним, фактором підвищення конкурентоспроможності. Їхній потенціал суттєво зростає в умовах

соціально-відповідального менеджменту. CBM слугує не лише фільтром, що відсіює неетичні форми інтеграції, а й інтеграційним каталізатором, оскільки спільна соціальна місія спрощує злиття корпоративних культур та створює синергію довіри. Підприємства, які інтегруються на засадах CBM, отримують стійкіші конкурентні переваги, оскільки вони є складнішими для імітації конкурентами (завдяки нематеріальним активам – репутації та довірі). Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методик кількісної оцінки впливу S-критеріїв інтеграції на інтегральний показник конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Портер А.Г. Стратегічний менеджмент у глобальному середовищі: інтеграційний підхід. Київ: Економіка. 2020. 345 с.
2. Тімофеев Р. Б. Бізнес-інтеграція як інструмент оптимізації ланцюга створення вартості. Вісник економічної науки України. 2021. № 4. С. 112-120.
3. Костюк В. А. Соціальна відповідальність бізнесу: від концепції до практики ESG. Львів: Новий Світ-2000. 2022. 210 с.
4. Уорнер К. Корпоративна соціальна відповідальність та інвестиційна привабливість підприємства. Нью-Йорк: Springer Nature. 2019. 400 с.

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Славінський Я.О.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЯМИ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища підприємства вимушені шукати нові підходи до формування та підтримання стійких конкурентних переваг. Традиційні інструменти управління конкурентоспроможністю вже не забезпечують достатнього рівня адаптивності та результативності, оскільки глобалізаційні процеси, цифрова трансформація та зростання ролі зацікавлених сторін змінюють правила функціонування бізнесу. У таких умовах значної актуальності набуває концепція бізнес-інтеграцій, яка передбачає поєднання ресурсів, процесів та управлінських рішень між підприємствами та їх партнерами з метою досягнення синергетичного ефекту.

Бізнес-інтеграції дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства, забезпечити доступ до інновацій, технологій і нових ринків, а також оптимізувати витрати й зменшити ризики. Водночас сучасна партнерська взаємодія вже не може ґрунтуватися виключно на економічній доцільності. Ключовим елементом успішної інтеграції виступають принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які формують довіру між учасниками ринку, зміцнюють репутацію та відповідають вимогам сталого розвитку.

Соціально відповідальний підхід до управління бізнес-інтеграціями дозволяє підприємству не лише оптимізувати свої внутрішні процеси та підвищити

результативність, а й налагодити довгострокові партнерства, спрямовані на сталий розвиток. У контексті системи управління конкурентоспроможністю це створює передумови для формування комплексної моделі взаємодії із зацікавленими сторонами, де економічні, соціальні та екологічні фактори взаємодоповнюють один одного.

Таким чином, дослідження управління бізнес-інтеграціями з позицій соціальної відповідальності є надзвичайно важливим для формування сучасних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє розширити рамки традиційних моделей менеджменту, доповнивши їх механізмами партнерства, стейкхолдер менеджменту та ESG-орієнтаціями. Це робить тему актуальною, теоретично значущою та практично корисною для підприємств, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток у нових економічних реаліях.

Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує зростання інтересу до проблематики підвищення конкурентоспроможності підприємств у взаємозв'язку з розвитком партнерських бізнес-інтеграцій та впровадженням принципів соціальної відповідальності. У працях вітчизняних учених Н. Васюткіна [1], М. Ханенко [3], П. Лиска [2] та ін. підкреслюється, що корпоративна соціальна відповідальність та ESG-підходи трансформуються зі сфери іміджевих інструментів у стратегічні чинники забезпечення стійкого розвитку та формування довіри між учасниками ринку. Дослідники акцентують на важливості залучення стейкхолдерів до процесу управління та зазначають, що прозорість і відповідальність у партнерській взаємодії зміцнюють репутаційні позиції підприємства. Окремий блок робіт присвячений цифровим аспектам інтеграції бізнес-процесів: упровадження ERP/CRM-систем, аналітичних платформ та data-driven management розглядається як ключова умова підвищення ефективності міжорганізаційної координації. Науковці також наголошують на ролі мережевої співпраці, кластерних моделей та публічно-приватного партнерства як сучасних форм бізнес-інтеграцій, що дозволяють підприємствам посилювати інноваційність та адаптивність у динамічному середовищі. У контексті воєнних і післявоєнних

викликів актуальним є акцент на соціальній орієнтації бізнесу, підтримці громад та нових вимогах до відповідального партнерства, що безпосередньо впливає на формування стійких конкурентних переваг підприємств.

Узагальнення підходів сучасних дослідників дозволяє стверджувати, що ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства сьогодні неможливе без розвитку інтегрованих форм взаємодії з партнерами та застосування соціально відповідального менеджменту. Бізнес-інтеграції виступають не лише інструментом оптимізації ресурсів та підвищення операційної ефективності, але й стають стратегічною платформою для формування довгострокових конкурентних переваг. В умовах зростаючої турбулентності та високої ринкової конкуренції саме партнерські зв'язки дозволяють підприємствам розширювати доступ до технологій, інновацій, нових ринків і фінансових можливостей, забезпечуючи синергію потенціалів усіх учасників взаємодії.

З позицій соціально відповідального підходу бізнес-інтеграції вимагають узгодження цілей, цінностей та стандартів поведінки між партнерами, що включає дотримання принципів прозорості, етичності, екологічної відповідальності та орієнтації на потреби зацікавлених сторін. Формування таких відносин не лише підсилює репутаційний капітал підприємства, але й створює додаткові гарантії стабільності та довіри у партнерстві. Відповідальна взаємодія сприяє підвищенню соціальної легітимності бізнесу, що, у свою чергу, позитивно впливає на позиціонування підприємства на ринку та його здатність до довгострокового розвитку.

Одним із ключових аспектів сучасних бізнес-інтеграцій є цифрова координація партнерських процесів. Використання ERP- і CRM-систем, платформ аналітики, автоматизованих систем контролю KPI та наскрізного моніторингу дозволяє усунути інформаційні розриви між учасниками взаємодії та забезпечити оперативність прийняття рішень. Завдяки цифровим інструментам підприємства отримують можливість синхронізувати логістичні, виробничі, маркетингові та

фінансові процеси з партнерами, що підвищує ефективність інтегрованих ланцюгів створення цінності.

Таким чином, поєднання бізнес-інтеграцій із соціально відповідальним підходом в управлінні дозволяє створити комплексну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства. Така модель забезпечує узгодженість стратегічних рішень, гнучкість організаційної структури, прозорість діяльності, підвищення довіри партнерів і стейкхолдерів, а також зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Саме ця інтеграційна логіка є основою формування сучасної системи управління конкурентоспроможністю, здатної ефективно функціонувати в умовах глобальних та внутрішніх викликів.

Проведене узагальнення теоретичних положень та сучасних наукових напрацювань дозволяє дійти висновку, що інтеграція бізнес-процесів у поєднанні з принципами соціальної відповідальності формує новий стратегічний вимір управління конкурентоспроможністю підприємства. Ефективні бізнес-інтеграції забезпечують підприємству доступ до ресурсів, інновацій, знань і ринків, створюючи умови для виникнення синергічного ефекту та підвищення стійкості в умовах економічної турбулентності. Водночас соціально відповідальний підхід до партнерської взаємодії зміцнює репутацію підприємства, формує довіру з боку стейкхолдерів та підвищує рівень соціальної легітимності бізнесу.

Цифровізація партнерських процесів є ключовим чинником, що забезпечує ефективну координацію взаємодії, прозорість прийняття рішень і швидкість реагування на зміни середовища. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє підприємствам будувати інтегровані ланцюги створення цінності, що істотно підсилює їх конкурентні позиції на ринку. Таким чином, поєднання цифрових технологій, партнерської кооперації та соціальної відповідальності створює фундамент для формування комплексної, адаптивної та результативної системи управління конкурентоспроможністю.

Отже, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств переходу до моделі інтегрованого, партнерськоорієнтованого та соціальновідповідального

менеджменту. Така модель не лише забезпечує підвищення конкурентоспроможності, але й сприяє сталому розвитку, зміцненню взаємодії зі стейкхолдерами та формуванню довгострокових стратегічних переваг. Саме це визначає доцільність подальшого практичного впровадження механізмів бізнес-інтеграцій у систему управління підприємством та їх дослідження в науковому середовищі.

Список використаних джерел

1. Васюткіна Н. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегічний чинник адаптаційного забезпечення розвитку підприємства. 2025. № 2. Economy and Society. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.10.2025)
2. Лиска П. Corporate Social Responsibility: Global and Ukrainian Experience; Ways of Mass Implementation. Economic Development Journal. 2024. № 3. URL: <https://economdevelopment.in.ua> (дата звернення: 03.11.2025)
3. Ханенко М. Теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Economic Development Journal. 2025. № 3(54). С. 321-326. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

Тернова Л.Ю.

*к.е.н., доцент кафедри соціального забезпечення,
Черкаський державний технологічний університет
м. Черкаси*

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Сучасні виклики повоєнного відновлення України, посилення соціальної нерівності та потреба у стійкій модернізації економіки актуалізують перехід від фрагментарних соціальних програм до системної політики соціального інвестування. У європейському науковому дискурсі соціальне інвестування розглядається як нова парадигма модернізації держави добробуту, орієнтована на запобігання соціальним ризикам через інвестиції в людський капітал, освіту, зайнятість та соціальну інфраструктуру [1; 2].

Європейська Комісія у «Social Investment Package» наголошує на необхідності зміщення акцентів із пасивних трансфертів на інвестиції в людей протягом усього життєвого циклу, що має забезпечити досягнення цілей стратегії та подальших програм відновлення [2]. Для України ця логіка набуває особливого значення в контексті інтеграції до ЄС та пошуку джерел фінансування відбудови в умовах сьогодення.

Паралельно розвивається підхід імпакт-інвестування, як глобальна мережа імпакт-інвесторів (GIIN), що визначається як інвестиції, здійснені з наміром отримати позитивний, вимірюваний соціальний та екологічний ефект поряд з фінансовою віддачою [3, с. 1-2]. У поєднанні з ESG-інвестуванням, що інтегрує екологічні, соціальні та управлінські фактори в інвестиційні рішення, формується нова архітектура відповідальних фінансів [4, с. 14].

Українські дослідження підкреслюють, що соціальне інвестування розглядається як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності та інструмент забезпечення якості життя населення, проте ринок соціальних інвестицій залишається недостатньо розвинутим і фрагментований [5, с. 213]. Це зумовлює необхідність формування інноваційної стратегії соціального інвестування, побудованої на чітко окреслених принципах.

Виокремлення та концептуалізація ключових принципів формування інноваційної стратегії соціального інвестування в Україні з урахуванням європейських тенденцій та національних повоєнних пріоритетів, включає:

- Принцип стратегічної додатковості. Інноваційна стратегія соціального інвестування має забезпечувати не лише заміщення бюджетних видатків, а створення додаткової соціальної цінності, тобто таких результатів, які не виникли б без залучення соціальних інвестицій. Цей принцип особливо важливий для проєктів відбудови громад, де поєднуються ресурси держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

- Принцип життєвого циклу та превентивності. У європейській парадигмі соціального інвестування пріоритет віддається раннім та превентивним

інвестиціям, що знижують довгострокові соціальні ризики та витрати [2]. Для України це означає акцент на підтримці дітей і молоді, освіті протягом життя, розвиткові навичок, а також на програмах реабілітації ветеранів і ВПО, здатних повернути людей до активної участі в економічному та суспільному житті.

- Принцип вимірюваного імпаку. Інноваційна стратегія повинна ґрунтуватися на кількісно та якісно вимірюваних результатах. Практика імпакт-інвестування вимагає чітко визначених цілей, показників та систем моніторингу, які дозволяють оцінити соціальні, екологічні та економічні ефекти інвестицій [3]. В українському контексті це передбачає інтеграцію міжнародних стандартів (IRIS+, SDG-індикатори) з національними системами статистики та аналітики.

- Принцип партнерської багаторівневої взаємодії. Соціальне інвестування неможливе без узгодженої взаємодії держави, бізнесу, громад та міжнародних інституцій. Дослідження українських та зарубіжних науковців доводять, що успішні соціальні інвестиції реалізуються у форматі державно-приватного партнерства, мережевих кластерів та місцевих партнерств розвитку [6].

- Принцип інклюзивності та орієнтації на вразливі групи. Соціальні інвестиції мають бути спрямовані на розширення можливостей тих груп населення, які є найбільш вразливими до бідності, безробіття, втрати житла чи здоров'я. Європейські документи наголошують на пріоритеті інвестицій в «людей та соціальну згуртованість» протягом усього життєвого циклу [2; 4]. Для України в умовах війни це насамперед ветерани, ВПО, сім'ї з дітьми, люди з інвалідністю, мешканці прифронтових і деокупованих територій.

- Принцип фінансової стійкості та балансу «impact-risk-return». Інноваційна стратегія не може ґрунтуватися лише на грантах чи донорських ресурсах. Необхідне поєднання різних фінансових інструментів - від соціальних облігацій, blended finance до фондів імпакт-інвестування. При цьому важливо дотримуватися балансу між прийнятним рівнем ризику, очікуваною фінансовою віддачою та масштабом соціального ефекту, про що наголошують як міжнародні ініціативи, так і дослідники відповідальних фінансів [3].

- Принцип прозорості та підзвітності. Враховуючи ризики «імпакт- та ESG-грінвошингу», прозорість інформації про цілі, результати та вплив соціальних інвестицій стає ключовою передумовою довіри [4]. Принцип підзвітності передбачає публічну звітність за міжнародними стандартами, незалежний аудит соціального впливу та участь громадськості в оцінюванні результатів.

- Принцип інноваційності та експериментальності. Соціальне інвестування має стимулювати не лише фінансування традиційних соціальних програм, а й розвиток соціального підприємництва, цифрових платформ солідарності, інноваційних форматів освіти, реабілітації, охорони здоров'я. Українські автори підкреслюють, що саме в період повоєнного відновлення формується запит бізнесу на нові моделі соціальної відповідальності, де соціальне інвестування виступає центральним елементом [7].

- Принцип інтеграції в ESG- та євроінтеграційні рамки. Інноваційна стратегія соціального інвестування має узгоджуватися з політикою сталого розвитку, кліматичними та соціальними цілями, які відображаються в ESG-стандартах, Цілях сталого розвитку ООН та європейських регуляторних ініціативах [2; 4]. Це дозволяє залучати міжнародний капітал, підвищувати інвестиційну привабливість українських проєктів і забезпечувати сумісність із європейським правовим простором.

- Принцип територіальної вкоріненості та place-based підходу. Зарубіжні дослідження імпакт-інвестування відзначають зростання ролі «place-based impact investing», орієнтованого на розвиток конкретних регіонів і громад [10; 2]. Для України це означає, що інноваційна стратегія має враховувати просторову нерівномірність наслідків війни, специфіку регіональних економік та потенціал локальних партнерств.

Таким чином, сформульований комплекс принципів може слугувати концептуальною основою розроблення інноваційної стратегії соціального інвестування в Україні. Їх практична реалізація сприятиме перетворенню

соціального інвестування на ключовий механізм міжгалузевих бізнес-інтеграцій, повоєнного відновлення та стійкої модернізації національної економіки.

Список використаних джерел

1. Morel N., Palier B., Palme J. (eds.). Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges. Bristol: Policy Press. 2012. https://www.researchgate.net/publication/301315257_Nathalie_Morel_Bruno_Palier_and_Joachim_Palme_eds_Towards_a_Social_Investment_Welfare_State_Ideas_Policies_and_Challenges_Bristol_Policy_Press_2012 (дата звернення: 29.11.2025р.)
2. European Commission. Social Investment Package - Investing in people, promoting social cohesion. 2015. file:///C:/Users/User/Downloads/ESPN%20-%20Social%20Investment%20Synthesis%20Report_final.pdf (дата звернення: 29.11.2025р.)
3. Giin. Core Characteristics of Impact Investing. Global Impact Investing Network. 2019. C.1-2. <https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/giin/assets/publication/post/core-characteristics-webfile.pdf> (дата звернення: 29.11.2025р.)
4. Boffo R., and Patalano R. ESG Investing: Practices, Progress and Challenges. OECD Paris. 2020. 10 p. www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-and-Challenges.pdf (дата звернення: 29.11.2025р.).
5. Баюра Д. О. Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 24. С. 212-218. http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_24/Zb24_27.pdf (дата звернення: 29.11.2025р.).
6. Базилук Б.Г. Світовий досвід соціального інвестування та можливості його адаптації в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2017. № 2. С. 370-377. <https://files.core.ac.uk/download/pdf/197264262.pdf> (дата звернення: 29.11.2025р.).
7. Вовк Є. О., Туролєв Г. О., Левченко К. М. Соціальне інвестування як нова філософія корпоративної соціальної відповідальності в умовах повоєнного відновлення України. Економіка та суспільство. 2024. № 66. <file:///C:/Users/User/Downloads/4649-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-4567-1-10-20241017.pdf> (дата звернення: 30.11.2025р.).
8. Дибя М., Гернего Ю. Управління соціальними інвестиціями. Київ: КНЕУ. 2022. 129 с.
9. Ломачинська І. А., Супруненко М. Д. Формування концепту соціального інвестування у контексті сучасних глобальних викликів. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. №2(54). С. 99-113. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2\(54\).297696](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).297696)

10. Sarah Murray. How to get more impact into investing? FT Moral Money Forum. Financial Times. 2024. <https://www.ft.com/content/d6c7ef2d-4744-4db0-913e-f6ff59d075b9?utm> (дата звернення: 30.11.2025р.).

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Ріпешко І.А.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ КОМАНДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В екстремальних умовах ведення бізнесу процеси управління персоналом є найбільш важливою складовою функціонування підприємства, яка визначає результативність системи менеджменту та сприяє збільшенню прибутковості, конкурентоспроможності й економічному розвитку. Актуальним завданням якої є удосконалення методів формування управлінської команди та адаптація способів створення ефективної групи менеджерів для досягнення спільних цілей в інтенсивних змінах зовнішнього середовища.

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом із застосуванням командного підходу в системі менеджменту підприємства висвітлюють у своїх наукових працях іноземні та вітчизняні вчені М. Белбін, Веттен Д. А., М. Геллерт, Р. Кропп, К. Новак, Г. Паркер, Пейро Х. М., Уест М. А., К. Фопель, Д. Ульріх, Л. Балабанова, С. Гуткевич, Л. Карамушка, О. Крушельницька, М. Коваленко, С. Максименко, С. Шапіро, Л. Янковська та інші.

В реалізації спільної діяльності та приналежності себе і партнерів до групи визначаються ознаки команди в управлінні персоналом підприємства, невеликої кількості людей, поділяючих цілі, цінності і підходи [1], які доповнюються їх впливовістю на прийняття та реалізацію рішень власників щодо стратегії

забезпечення успіху в досягненні цілей для розуміння сутності управлінської команди [2].

Повного і категоричного комплексу правил, дотримання яких призводить до бажаного результату не існує, проте, визначено що формування команди відбувається на трьох рівнях проведення процесів на підприємстві: індивідуальне консультування, безпосередньо формування команди, побудова зовнішніх міжкомандних взаємин. Основними ознаками ефективної роботи команди науковці [1,3] визнають наступні: задоволення індивідуальних інтересів членів, неформальна і доброзичлива атмосфера продуктивної взаємодії, розв'язання поставлених задач з широким їх обговоренням, концентрацією розбіжностей навколо ідей і методів, не особистостей, рішення ґрунтується на згоді.

Успішна робота команда в системі управління персоналом підприємства стає передумовою ефективності його діяльності, що залежить від адекватності політики керівника та його уважності до свого складу кадрів, функціональної відповідності перспективних рішень плануванню, маркетинговим стратегіям, змінам в організаційній структурі, прийняттям більш зважених колективних рішень з глибоким розглядом проблемних ситуацій, взаємовиручці вузькопрофільних професіоналів й топ-керівників. Методологічною основою роботи команди є застосування рольового підходу, методу вирішення проблем і етапів її розвитку, з урахуванням стадій формування (знайомства, обережна взаємодія, формування вражень і визначення меж); конфліктності (суперечки, боротьба за лідерство та власні погляди з проявленням різних цінностей та методів роботи); нормалізації (члени команди узгоджують свої дії, знаходять спільну мову, встановлюють правила взаємодії); продуктивності (команда працює злагоджено, досягає спільні цілі за умов їх чіткості, співпраці та підтримки); та завершення роботи над проектом, де команда розпадається або переходить до нового етапу [2], спрямованих на покращення координації в досягненні спільних результатів, розподіл обов'язків, підвищення ефективності.

Ефективність роботи команди вимагає від фахівців в системі управління персоналом групової згуртованості, розв'язання конфліктів і гнучкого підходу до розподілу завдань для досягнення спільних цілей. Керівники підприємств мають делегувати завдання щоб зосередитися на стратегічних задачах, членам команди – розширювати свої компетенції за умов взаємної відповідальності, довіри між ними. Формування віддаленої команди пов'язане зі складнощами контролю ситуації, пошуку шляхів оптимізації процесів, налагодженням командної роботи та прийняттям ефективніших рішень, розв'язання яких підприємства все частіше делегують спеціалізованим ERP-системам [3].

Отже, особливості роботи команди в системі управління персоналом підприємства пов'язані з гнучкими, індивідуалізованими підходами, базуючись на загальних принципах, зосередженість на ефективному управлінні віртуальними та гібридними командами з ключовою роллю внутрішніх міжособистісних стосунків, долаання складностей оперативних процесів, застосування індивідуальних рішень для кожної унікальної групи, в якій підбір, адаптація, оцінка, мотивація та кадровий розвиток забезпечують досягнення цілей і високу якість життя співробітників.

Список використаних джерел

1. Бублик М., Копач Т. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. №1(23). DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2023.9>
2. Левченко А., Горпинченко О. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 253-258. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).253-258](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).253-258)
3. Сакалюк О. Моделі командотворення в системі управління персоналом. *Державна служба*. 2025. № 83. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330арра2832021237292>

СЕКЦІЯ 2.

**МАРКЕТИНГОВЕ ТА ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАНЬ**

Джерелюк Ю.О.

*д. е. н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Гавриленко В.О.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

**ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Ефективне логістичне забезпечення є ключовим чинником конкурентоспроможності торговельного підприємства, оскільки воно забезпечує раціональний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У працях сучасних українських дослідників, зокрема Мащак Н., підкреслюється, що логістичні процеси потребують цифровізації та інтеграції сучасних інновацій для підвищення оперативності та керованості потоків [1]. Це дозволяє підприємству формувати більш стійку та передбачувану модель управління потоками, що особливо важливо в умовах підвищеної конкуренції та швидких технологічних змін на ринку. Подібну позицію підтримують Литовченко О., Шуміло О. та Присяч К., які акцентують на зростанні ролі цифрових технологій у забезпеченні гнучкості та ефективності логістичних рішень [2]. Значну увагу дослідники приділяють питанням визначення та формування функцій логістичного забезпечення. Як зазначає Лишко С., основними функціями логістичної системи є планування, організація, координація та контроль усіх логістичних операцій, що забезпечують цілісність управління матеріальними та інформаційними потоками [3]. Розширюючи підхід Лишка, варто підкреслити, що сучасні підприємства доповнюють класичні функції такими напрямками, як аналітична (оцінювання

параметрів логістичних процесів та прогнозування коливань попиту), інтеграційна (забезпечення взаємодії між усіма учасниками ланцюга постачання), функція управління ризиками (зменшення ймовірності логістичних збоїв), а також контролінг логістичних витрат, спрямований на забезпечення економічної ефективності логістичної діяльності.

Додатково варто зазначити, що сучасні логістичні системи дедалі частіше орієнтуються на формування адаптивної архітектури управління, яка дозволяє швидко перебудовувати процеси відповідно до змін зовнішнього середовища. Це підкреслює необхідність посилення стратегічної функції логістики, адже саме вона визначає здатність підприємства забезпечувати сталість потоків навіть за умов ринкової нестабільності. Окремо посилюється й функція сервісного забезпечення, адже рівень логістичного обслуговування безпосередньо впливає на формування лояльності споживачів та репутацію підприємства. Сукупність перелічених функцій формує комплексну логістичну систему, здатну забезпечувати як операційну ефективність, так і стратегічний розвиток підприємства. На нашу думку, повноцінна реалізація зазначених функцій логістичного забезпечення можлива лише за умови їхньої інтеграції в єдину цифрово-управлінську платформу, що забезпечує доступ до оперативної інформації, точність прогнозів та швидке реагування на зміни попиту. Ми вважаємо, що саме взаємодоповнюваність планування, організації, контролю та аналітики дає змогу логістичній системі торговельного підприємства перетворитися з допоміжного елемента на стратегічний ресурс, який формує конкурентні переваги та підсилює стійкість підприємства до ринкових викликів. Завдання логістичного забезпечення визначають стратегічні напрями розвитку логістичної системи підприємства. На думку Михайлик Н., ключовими завданнями є планування потреби, оптимізація закупівельної діяльності, формування раціональної структури запасів, забезпечення узгодженості потокових процесів та підвищення адаптивності підприємства до змін попиту [4]. Реалізація цих завдань дозволяє торговельному підприємству

підтримувати необхідний рівень товарних запасів, уникати дефіциту та надлишків, забезпечувати стабільність товаропостачання.

Управління запасами є базовою функцією логістичної системи, що потребує застосування сучасних методів аналізу для оптимізації обсягів товарів. Ефективність використання ABC-XYZ-аналізу, як інструменту підвищення оборотності та оптимізації структури запасів, підкреслюється у працях Самодая В. та Гладуна М., які доводять, що впровадження таких підходів сприяє зменшенню витрат на зберігання та підвищенню ефективності управління запасами [5].

Складська логістика займає важливе місце у логістичному забезпеченні підприємства, оскільки забезпечує приймання, зберігання, сортування та підготовку товарів до відвантаження. Дослідження Гірної О., Кобилух О. та Глинського Н. демонструють, що впровадження сучасних WMS-систем, технологій штрихкодуювання та зонального зберігання дозволяє підвищити точність виконання складських операцій, прискорити обробку замовлень та мінімізувати логістичні ризики [6].

Отже, логістичне забезпечення торговельного підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних завдань і функцій, реалізація яких забезпечує безперервність потокових процесів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та стабільність підприємства на ринку. Подальший розвиток логістичних систем потребує активного впровадження цифрових технологій, які дозволяють підвищити точність планування, ефективність контролю, швидкість реагування на зміни попиту та загальну конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, логістичне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні стійких бізнес-процесів, оскільки дозволяє підприємству не лише підтримувати безперервність товаропостачання, а й ефективно управляти сезонними коливаннями попиту, перебудовувати логістичні маршрути та оптимізувати використання ресурсів. Розвиток логістичної інфраструктури сприяє скороченню операційних витрат, підвищенню рівня обслуговування споживачів і створює

умови для впровадження інноваційних рішень, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу.

Підсумовуючи все вище зазначено, можна стверджувати, що саме логістика стає стратегічним інструментом сучасного підприємства, який визначає його здатність адаптуватися до динаміки ринку та забезпечувати стабільне зростання. Логістичне забезпечення діяльності торговельного підприємства на сучасному етапі відіграє вирішальну роль у забезпеченні його економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Мащак Н. М. Оптимізація логістичних процесів підприємства на основі використання цифрових інновацій. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 1(11). С. 112-124.
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13341778>
2. Литовченко О., Шуміло О., Присяч К. Сучасні методи логістики як інструмент підвищення ефективності підприємницьких рішень в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-205>
3. Лишко С. Логістичні системи підприємств: тенденції трансформації. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. С. 14-21.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-2>
4. Михайлик Н. Особливості управління логістичною діяльністю підприємств на ринку продуктового ритейлу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-15>
5. Гірна О., Глинський Н. Складські послуги і крос-докінг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-47>
6. Самодай В. П., Гладун М. В. Оптимізація управління логістичними витратами підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 55. С. 140-146.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-26>

Джерелюк Ю.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Шостак Я.О.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНТЕГРАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ І ЛОГІСТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-ФОРМУВАНЬ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища підприємства вимушені шукати нові підходи до організації своєї діяльності. Одним із найефективніших напрямів є створення та розвиток інтегрованих бізнес-формувань, у межах яких підприємства взаємодіють для досягнення спільних цілей, оптимізації ресурсів, зниження витрат та зміцнення конкурентних позицій. Інтеграція бізнес-процесів дозволяє формувати стійкі мережеві структури, здатні ефективно реагувати на виклики ринку, швидко адаптуватися до технологічних змін та забезпечувати високий рівень задоволення потреб споживачів [1].

Одним із ключових аспектів функціонування інтегрованих структур є узгодження маркетингових і логістичних процесів. Маркетинг формує інформаційне підґрунтя діяльності підприємства, забезпечуючи розуміння потреб споживачів і тенденцій розвитку ринку, тоді як логістика відповідає за фізичне забезпечення цих потреб через ефективне управління потоками матеріалів, інформації та послуг. В умовах цифрової економіки поєднання цих сфер набуває нового змісту, оскільки цифрові технології забезпечують значно швидший обмін інформацією, точніші аналітичні інструменти та більш гнучкі моделі управління.

Отже, актуальність дослідження ролі маркетингово-логістичної інтеграції та необхідності використання цифрових технологій у цьому процесі для розвитку сучасних інтегрованих бізнес-формувань є надзвичайно високою і зумовлена глибокими трансформаційними процесами у бізнес-середовищі.

Інтегровані бізнес-формування охоплюють різні форми об'єднань підприємств – від партнерських альянсів до повноцінних корпоративних об'єднань. Їх основними ознаками є [2]:

- спільне використання ресурсів;
- координація стратегічних та оперативних рішень;
- узгоджене планування виробничих і бізнес-процесів;
- підвищення ефективності за рахунок кооперації.

Такі структури створюються для розв'язання завдань, які окреме підприємство реалізувати не може або для яких потрібні значні ресурси. На українському ринку інтегровані об'єднання стають поширеними у сферах аграрного виробництва, логістики, туризму, ритейлу, машинобудування, ІТ та інших галузях.

Успішність інтеграції значною мірою залежить від того, наскільки добре налагоджені механізми комунікації, планування, прогнозування та управління потоковими процесами. У цьому контексті особливу роль відіграють маркетингові та логістичні системи підприємств.

Маркетинг у межах інтегрованих формувань виконує низку стратегічних і тактичних функцій, що спрямовані на забезпечення стійкої ринкової позиції та формування довгострокових конкурентних переваг. Основні напрямки маркетингового забезпечення включають:

1. Дослідження ринку та поведінки споживачів – інтегровані структури мають доступ до ширшого обсягу даних, що дає змогу проводити точніші маркетингові дослідження.

2. Єдина брендова стратегія – узгоджена комунікація підсилює позиції всіх учасників об'єднання.

3. Спільні рекламні кампанії та ко-маркетинг – знижують витрати та підвищують охоплення цільової аудиторії.

4. Прогнозування попиту з використанням цифрових інструментів – застосування big data, аналітики та штучного інтелекту допомагає точніше планувати виробництво та поставки.

У процесі інтеграції маркетинг набуває більш стратегічного характеру, адже стосується не лише окремого підприємства, а взаємодії всієї мережі партнерів. Логістичні процеси є фундаментом ефективного функціонування інтегрованих структур [3].

До ключових аспектів логістичного забезпечення відносять [3–4]:

- оптимізацію транспортних маршрутів та витрат;
- скорочення часу постачання;
- централізоване управління запасами;
- використання спільних логістичних центрів;
- єдиний інформаційний простір для всіх учасників ланцюга постачання.

У сучасних умовах логістика перестає бути суто операційною функцією і перетворюється на стратегічний інструмент управління конкурентоспроможністю. Застосування автоматизованих систем управління ланцюгами постачання (SCM), технологій інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту дозволяє значно підвищити точність планування та передбачуваність процесів [4].

Узгодження маркетингових і логістичних рішень забезпечує підприємствам низку важливих переваг [2–3]:

- скорочення розриву між плануванням попиту та фізичними можливостями постачання;
- підвищення якості обслуговування клієнтів за рахунок точних термінів доставки та відповідності товарних запасів ринковим потребам;
- оптимізація витрат через узгоджене планування виробництва, закупівель і транспортування;

– зниження ризиків унаслідок прозорості ланцюгів постачання та доступу до актуальної інформації.

Маркетинг визначає, що саме потрібно ринку, а логістика – як це доставити вчасно та з оптимальними витратами. Їх інтеграція є ключовою умовою ефективного функціонування сучасних інтегрованих структур [5].

Цифровізація суттєво змінює як маркетинг, так і логістику. До ключових інструментів, які забезпечують поглиблену інтеграцію процесів, належать [2–4]:

1. CRM-системи та автоматизація маркетингу. Вони дозволяють підприємствам збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для персоналізації пропозицій і побудови довгострокових відносин зі споживачами.

2. ERP та SCM-системи. Забезпечують єдиний інформаційний простір, у якому маркетингові прогнози попиту пов'язані з плануванням виробництва, закупівель і логістичних операцій.

3. Big Data та машинне навчання. Дозволяють: прогнозувати коливання попиту; визначати оптимальні маршрути поставок; моделювати поведінку клієнтів; оцінювати ефективність маркетингових кампаній.

4. Інтернет речей (IoT). Забезпечує контроль транспорту, складів і товарних запасів у реальному часі.

5. Хмарні платформи та цифрові екосистеми. Уможливають співпрацю між різними підприємствами, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та гнучкість управління.

Цифрові рішення роблять інтеграцію маркетингу та логістики не лише можливою, а й ефективною, знижуючи витрати та скорочуючи час операцій [3].

Попри очевидні переваги, підприємства стикаються з низкою проблем: недостатня цифрова готовність частини українських компаній; брак кваліфікованих кадрів, здатних працювати з цифровими інструментами; неузгодженість стандартів і протоколів обміну інформацією між учасниками інтегрованих структур; висока вартість впровадження сучасних ІТ-рішень; ризики кібербезпеки та захисту комерційних даних.

Для подолання цих бар'єрів потрібна стратегія поетапної цифровізації, інвестиції у розвиток персоналу та підтримка держави у сфері інновацій.

У найближчому майбутньому очікується подальше посилення ролі інтеграційних процесів у бізнесі. Найбільш значущими тенденціями стануть: формування інтелектуальних ланцюгів постачання (Smart Supply Chains); перехід до омніканальних моделей взаємодії зі споживачами; розвиток цифрових маркетингово-логістичних платформ; використання штучного інтелекту для автоматизованого прийняття рішень; поглиблення співпраці між підприємствами в межах спільних цифрових екосистем.

Інтеграція маркетингу і логістики стане ключовим чинником стійкості бізнесу, особливо в умовах непередбачуваності глобальних ринків. Інтеграція маркетингових і логістичних процесів є важливою умовою успішного розвитку сучасних інтегрованих бізнес-формувань. Поєднання стратегій формування попиту з ефективними механізмами управління матеріальними та інформаційними потоками дає змогу підприємствам підвищувати ефективність діяльності, знижувати витрати та зміцнювати ринкові позиції.

Підсумовуючи все вище зазначено, можна стверджувати, що цифрові технології відіграють роль каталізатора цих процесів, забезпечуючи доступ до точних даних, автоматизацію операцій та розширення можливостей управління. У майбутньому значення такої інтеграції лише зростатиме, адже цифрова економіка вимагає швидкості, гнучкості та високої адаптивності бізнесу.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Бостон: Pearson, 2020. 144 с.
2. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. Upper Saddle River: Pearson, 2015. 249 с.
3. Бойко М. І. Логістика: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 211 с.
4. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. Harlow: Pearson, 2016. 29 с.
5. McKinsey & Company. The future of supply chains: A digital perspective. New York City: Pearson, 2023. 89 с.

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

Гірченко А.В.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Дослідження сучасних тенденцій і світового досвіду формування маркетингових стратегій виходу на міжнародні ринки дає змогу виявити ключові напрями трансформації конкурентної поведінки підприємств, зрозуміти механізми їх адаптації до глобального середовища та визначити практичні орієнтири для українських компаній, що прагнуть інтегруватися у міжнародний економічний простір. Глобальні ринки формують стандарти конкурентоспроможності, технологічні моделі та поведінкові патерни споживачів, які швидко поширюються на національні економіки. Компанії, що орієнтуються на міжнародний розвиток, повинні враховувати ці тенденції, оскільки відставання від глобальних змін призводить до стратегічних ризиків, втрати ринкових можливостей і зниження ефективності маркетингових рішень. Серед основних сучасних трендів розвитку міжнародного маркетингу можна виділити:

1. Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу. Стратегія глобальної присутності дедалі тісніше інтегрується з цифровими стратегіями компаній: інтернаціоналізація більше не є суто «географічним» розширенням, а відбувається через цифрові платформи, екосистеми та дані. Дослідження міжнародного бізнесу показують, що цифрові бізнес-стратегії стають взаємозалежними з міжнародними стратегіями, а відмінності інституційного середовища між країнами зумовлюють різні конфігурації маркетингових рішень (стандартизація/адаптація), координації

та локальної чутливості [1]. У глобальному маркетингу це концептуалізовано в рамках Global Marketing Strategy, що поєднує стандартизацію, координацію та адаптивність для підвищення результативності фірми на різних ринках [2]. Дослідження щодо стандартизації/адаптації підтверджують: «єдино правильної» відповіді немає – ефективність залежить від галузі, ринку та ресурсів фірми [3].

2. Цифровізація, електронна комерція та використання big data у формуванні маркетингових стратегій. Цифрова трансформація зробила аналітику даних ядром стратегічного маркетингу. Дослідження [4] показує, що аналітика підтримує рішення щодо комплексу маркетингу, персоналізації, атрибуції комунікацій і керування вартістю клієнта (CLV) у «data-rich» середовищі. Емпіричне дослідження [5] демонструє зв'язок можливостей big data analytics (BDAC) з ринковою ефективністю, зокрема через бізнес-модельні інновації та інтенсивність конкуренції. Висновок: інвестування у BDAC та маркетингову гнучкість (agility) підвищує здатність компаній швидко реагувати на можливості/загрози зовнішніх ринків, що безпосередньо відбивається на експортних результатах [4; 5].

3. Переорієнтація на стійкий розвиток, ESG-стратегії та «зелений маркетинг» у міжнародному контексті. Дослідження [6] окреслює еволюцію та поточні тренди: інтеграцію екодизайну, циркулярних моделей, прозорості в ланцюгах постачання, «зеленої» комунікації та нових метрик впливу. Робота [7] показує, що фінансові ринки нелінійно оцінюють ESG-результативність (горизонтально-S-подібна функція), що стимулює вдосконалювати баланс між екологічними, соціальними та управлінськими практиками та їхнім маркетинговим відображенням. Це означає: стратегія має не просто комунікувати «зеленість», а узгоджувати продуктові атрибути, цінові премії, канали та доказову базу (сертифікації) з очікуваннями локальних стейкхолдерів [6; 7].

4. Зростання ролі персоналізації, клієнтоцентризму та управління досвідом споживача. Світова література фіксує перехід від транзакційного підходу до керування клієнтським досвідом, що в міжнародному контексті потребує культурно адаптованих сценаріїв комунікації й сервісу. Дослідження [8]

показують, що персоналізовані «дотики» впливають на когнітивні, емоційні та поведінкові відповіді, а ефект залежить від етапу подорожі та природи дотику.

5. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації у процеси просування продукції на зовнішніх ринках. Систематичні огляди доводять, що AI у маркетингу охоплює сегментацію, таргетинг, динамічне ціноутворення, генерацію креативів, чат-асистентів і прогнозування попиту; при цьому ключовими питаннями залишаються етика, прозорість алгоритмів і прийнятність для споживачів у різних культурах [9]. Останні дослідження підтверджують розширення застосувань AI та висувають порядок денний для подальшого вивчення – керування упередженістю алгоритмів [10]. Для експортерів це означає можливість масштабувати персоналізацію на різні країни з урахуванням локальних і законодавства щодо персональних даних. Описані вище тренди узагальнено в табл. 1 [9;10].

Таблиця 1

Світові тенденції розвитку міжнародного маркетингу та їхній вплив на формування маркетингових стратегій

Тенденція	Зміст	Вплив на формування маркетингових стратегій
Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу	Посилення взаємозалежності ринків, поява глобальних ланцюгів створення вартості, уніфікація стандартів споживання.	Вимагає поєднання стандартизації та адаптації маркетингових стратегій, узгодження корпоративної, продуктової та комунікаційної політики на глобальному рівні.
Цифровізація, електронна комерція та Big Data	Перехід до цифрових каналів комунікації, Big Data для прогнозування попиту та поведінки споживача.	Підвищує точність сегментації, персоналізацію пропозицій, ефективність рекламних кампаній; створює умови для цифрових стратегій.
Стійкий розвиток, ESG-стратегії та зелений маркетинг	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-моделі; формування попиту на етичні бренди.	Формує потребу у прозорості маркетингових комунікацій, впровадженні «зелених» інновацій, еко-брендингу та сертифікації продукції для міжнародних ринків.

Тенденція	Зміст	Вплив на формування маркетингових стратегій
Персоналізація та клієнтоцентризм (менеджмент клієнтського досвіду)	Орієнтація на споживача як на ключовий актив; управління його досвідом через багатоканальні «дотики» (touchpoints).	Стимулює розвиток інтегрованих CRM-систем, адаптацію контенту до культурних і поведінкових особливостей ринку; підвищує лояльність і довгострокову вартість клієнта (CLV).
Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації	Використання алгоритмів AI для сегментації, динамічного ціноутворення, персоналізованих комунікацій і прогнозової аналітики.	Дозволяє масштабувати маркетингові операції на міжнародних ринках, автоматизувати просування та забезпечити адаптацію повідомлень до локальних аудиторій.

Джерело: складено автором за [9;10]

Таким чином, сучасні тенденції свідчать про перехід міжнародного маркетингу до гібридної моделі, у якій стратегічні рішення ґрунтуються одночасно на даних, технологіях і ціннісних орієнтирах сталого розвитку. З метою глибшого розуміння того, як зазначені тенденції реалізуються на практиці, доцільно розглянути світовий досвід формування маркетингових стратегій міжнародних компаній. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні галузевої специфіки застосування трендів та оцінюванні їхнього впливу на конкурентоспроможність компаній різного масштабу на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Meyer, K.E., Li, J., Brouthers, K.D. et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies*. 2023. Vol. 54, P. 577-598. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x>
2. Zou S., Cavusgil T. S. The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66(4). С. 40-56. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>
3. Theodosiou M., Leonidou L. C. Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*. 2003. Vol. 12(2). С. 141-171. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00094-X](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00094-X)

4. Wedel M., Kannan P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). C. 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
5. Olabode O. E., Boso N., Hultman M., et al. Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 139. P. 1218-1230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.042>
6. White K., Cakanlar A., Sethi Sh., et al. The past, present, and future of sustainability marketing: How did we get here and where might we go? *Journal of Business Research*. 2025. Vol. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v187y2025ics0148296324005605.html> (дата звернення: 24.12.2025).
7. Chau L., Lo C. K. Y., Wong C. W. Y. Valuing ESG: How financial markets respond to sustainability. *International Business Review*. 2025. Vol. 34(3). <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v025i3s0969593125000319.html> (дата звернення: 24.12.2025).
8. Weidig J., Weippert M. Personalized touchpoints and customer experience: A conceptual synthesis. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 177. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v177y2024ics0148296324001450.html> (дата звернення: 22.12.2025).
9. Sanjeev V., Rohit Sh., Subhamay D., Debojit M. Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 1. Issue 1. 100002. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2020.100002>.
10. Acatrinei, C.; Apostol, I.G.; Barbu, L.N.; Chivu, R.-G.; Orzan, M.-C. Artificial Intelligence in Digital Marketing: Enhancing Consumer Engagement and Supporting Sustainable Behavior Through Social and Mobile Networks. *Sustainability*. 2025. Vol.17, 6638. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146638>

Корчевська Л.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Стельмах Ю.Д.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛИХ РІШЕНЬ У ЛОГІСТИЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням процесів глобалізації, цифровізації та зростанням уваги до проблем екологічної безпеки. Підприємства все частіше стикаються з необхідністю адаптації своєї діяльності до нових вимог ринку, що включають не лише досягнення економічної ефективності, але й дотримання принципів сталого розвитку. Однією з ключових сфер, у якій відбуваються найбільш суттєві трансформації, є логістика.

Традиційні логістичні моделі, орієнтовані переважно на мінімізацію витрат і прискорення руху матеріальних потоків, поступово втрачають свою ефективність в умовах зростання екологічних ризиків, енергетичних обмежень та вимог соціальної відповідальності бізнесу. Саме тому актуалізується необхідність інтеграції сталих логістичних рішень у логістичну діяльність підприємств, що дозволяє поєднати економічні, екологічні та соціальні цілі розвитку.

Особливого значення набуває питання інтеграції сталих логістичних рішень в умовах міжгалузевих бізнес-інтеграцій, коли підприємства різних секторів економіки формують спільні ланцюги постачання, логістичні альянси та партнерські платформи. У таких умовах логістика виступає не лише допоміжною функцією, а стратегічним фактором конкурентоспроможності.

Стійка (sustainable) логістика базується на концепції сталого розвитку, яка передбачає задоволення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей

майбутніх поколінь. У логістичному контексті це означає формування таких систем управління потоками, які забезпечують раціональне використання ресурсів, скорочення викидів парникових газів, мінімізацію відходів та підвищення безпеки праці [1].

Основними принципами сталих логістичних рішень є:

- екологізація транспортних процесів шляхом використання альтернативних видів палива, електротранспорту та мультимодальних перевезень;
- оптимізація маршрутів з використанням цифрових технологій та аналітичних інструментів;
- впровадження енергоефективних рішень у складській логістиці;
- розвиток реверсивної логістики та повторного використання пакувальних матеріалів;
- цифровізація документообігу та інформаційна інтеграція учасників ланцюга постачання.

Інтеграція таких рішень вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише технічні аспекти, а й організаційні, кадрові та управлінські зміни.

Інтеграція сталих логістичних рішень у діяльність підприємств передбачає поетапну трансформацію логістичних процесів. На першому етапі здійснюється діагностика існуючої логістичної системи та оцінка її екологічних і економічних параметрів. Далі формується стратегія розвитку сталої логістики, яка включає визначення цільових показників (KPI) щодо зниження витрат, викидів CO₂, часу доставки тощо [2].

Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології. Системи ERP, TMS та WMS дозволяють автоматизувати планування, контролювати рух вантажів у реальному часі та здійснювати аналітику логістичних показників. Використання технологій Big Data та бізнес-аналітики сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує прозорість логістичних операцій.

Міжгалузеві бізнес-інтеграції створюють додаткові можливості для впровадження сталих логістичних рішень. Співпраця підприємств різних галузей

дозволяє оптимізувати транспортні потоки, використовувати спільну інфраструктуру, формувати об'єднані логістичні платформи та знижувати загальні витрати на логістику.

Інтеграція сталих логістичних рішень забезпечує підприємствам низку відчутних переваг. З економічної точки зору це проявляється у зниженні логістичних витрат, скороченні простоїв, оптимізації запасів та підвищенні рівня обслуговування клієнтів. Екологічний ефект полягає у скороченні викидів парникових газів, зменшенні використання невідновлюваних ресурсів та зниженні обсягів відходів [3].

Соціальний аспект сталих логістичних рішень полягає у покращенні умов праці, підвищенні безпеки логістичних операцій та формуванні екологічно відповідальної корпоративної культури. Це сприяє підвищенню репутації підприємств та довірі з боку партнерів і споживачів.

Для оцінки ефективності інтеграції сталих логістичних рішень доцільно застосовувати комплексні показники, які поєднують економічні, еколого-соціальні та організаційні критерії. Такий підхід дозволяє більш об'єктивно оцінити результати трансформації логістичних систем [4].

Попри очевидні переваги, процес інтеграції сталих логістичних рішень супроводжується низкою проблем. До них належать високі початкові інвестиції у модернізацію транспорту та складської інфраструктури, недостатній рівень підготовки персоналу, а також обмеженість доступу до «зеленого» фінансування.

Разом з тим, перспективи розвитку сталої логістики є позитивними. Розширення міжнародних програм підтримки екологічних проєктів, розвиток цифрових технологій та посилення екологічного регулювання стимулюють підприємства до активнішого впровадження сталих логістичних рішень [5].

Отже, інтеграція сталих логістичних рішень у логістичну діяльність підприємств є важливою складовою підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів. Вона забезпечує баланс між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальною

орієнтованістю бізнесу. Розвиток сталої логістики сприяє формуванню ефективних міжгалузевих бізнес-інтеграцій та створює умови для довгострокового розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Хаустова В. Є., Омаров Ш. А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. Проблеми економіки. 2018. № 1. С. 265-273. URL: https://www.problecon.com_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-page265.pdf
2. Саєнсус М. А. Логістика як складова стратегії сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 17. С. 46-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-7>
3. Григорак М. Ю. Концептуальні засади розвитку логістики в умовах сталого розвитку. Економіка України. 2016. № 9. С. 71-82.
4. Бондарчук П. В. Сталий розвиток логістичних систем в умовах цифрової трансформації. Економіка транспорту і логістика. 2023. № 2. С. 15-22.
5. Кислий В. М., Вайганг Т. В. Зелена логістика: теорія та практичні застосування. Механізм регулювання економіки. 2018. № 3. С. 51-59.

Набока Р.М.

*к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Максименко Ю.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОЇ КООРДИНАЦІЇ МІЖГАЛУЗЕВИХ ЗВ'ЯЗКІВ

У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації та трансформації ринкового середовища підприємства дедалі частіше стикаються з обмеженістю галузевих підходів до формування конкурентних переваг. Традиційні маркетингові інструменти, орієнтовані виключно на межі окремої галузі,

втрачають ефективність у ситуації, коли споживча цінність формується за рахунок взаємодії підприємств різних секторів економіки.

Актуалізація міжгалузевої бізнес-інтеграції зумовлює необхідність переосмислення ролі маркетингу як ключового координатора ринкових зв'язків, що забезпечує узгодження інтересів учасників інтегрованих бізнес-структур та орієнтацію їх діяльності на потреби кінцевого споживача. У цьому контексті маркетингове управління набуває стратегічного значення, оскільки виступає інструментом синхронізації продуктово-сервісних пропозицій, комунікаційних стратегій та каналів взаємодії між підприємствами різних галузей.

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингової координації міжгалузевих зв'язків постає як важливий напрям сучасних наукових досліджень у сфері маркетингу, що потребує теоретичного осмислення та практичної адаптації до умов інтегрованого бізнес-середовища.

У вітчизняній літературі питання маркетингового управління конкурентоспроможністю розглядається як комплексна проблема, що вимагає системного підходу й інтеграції маркетингових функцій із виробничими та інноваційними процесами [1].

Дослідження Нянька В., Карпенка В. та Нездоровіна О. [2] розглядають маркетингове управління як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства, підкреслюючи, що ефективне маркетингове забезпечення виступає діалектичним процесом взаємодії зовнішнього середовища та внутрішніх чинників виробництва та продажу конкурентоспроможних товарів, включно з інноваційними складовими маркетингу.

У статті Жовновача Р. [3] обґрунтовано сутність і структуру маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено її складові та взаємозв'язок з функціями менеджменту, що дозволяє розглядати маркетингове управління як основу формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, сучасні українські дослідження підтверджують, що маркетингові підходи відіграють ключову роль у створенні умов для конкурентоспроможності підприємств, з акцентом на узгоджену взаємодію маркетингової, інноваційної та управлінської діяльності як основу стратегічного розвитку.

У сучасному інтегрованому бізнес-середовищі конкурентоспроможність підприємств формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, а й через ефективну координацію маркетингових процесів між суб'єктами різних галузей. Міжгалузеві зв'язки дозволяють підприємствам поєднувати виробничі, технологічні та сервісні можливості з метою створення комплексної ціннісної пропозиції, орієнтованої на кінцевого споживача. Саме маркетинг у цьому контексті виступає ключовим інструментом узгодження інтересів та стратегічних пріоритетів учасників інтеграційних взаємодій.

Маркетингова координація міжгалузевих зв'язків передбачає узгодження продуктової політики, цінових підходів, каналів збуту та комунікаційних стратегій між підприємствами різних секторів економіки. Такий підхід забезпечує синергійний ефект, що проявляється у зростанні споживчої цінності, підвищенні впізнаваності брендів та зменшенні транзакційних витрат. У результаті підприємства отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Важливою складовою маркетингової координації є обмін маркетинговою інформацією та спільне використання аналітичних інструментів, що дозволяє глибше розуміти потреби споживачів і прогнозувати ринкові тенденції. Орієнтація на клієнта стає об'єднавчим чинником міжгалузевої інтеграції, трансформуючи конкурентну боротьбу між окремими підприємствами у конкуренцію інтегрованих бізнес-систем і партнерських мереж.

Таким чином, формування конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингової координації міжгалузевих зв'язків передбачає перехід від фрагментарного використання маркетингових інструментів до системного

управління взаємодією між учасниками інтегрованого бізнес-простору, що відповідає сучасним умовам розвитку ринку.

Отже, у сучасних умовах міжгалузевої бізнес-інтеграції маркетинг набуває стратегічної ролі ключового координатора взаємодії між підприємствами різних галузей, забезпечуючи узгодження їхніх ринкових інтересів та орієнтацію на потреби кінцевого споживача.

Формування конкурентоспроможності підприємств на основі маркетингової координації міжгалузевих зв'язків дозволяє досягти синергійного ефекту, що проявляється у зростанні споживчої цінності, підвищенні адаптивності до змін ринкового середовища та посиленні конкурентних переваг.

Маркетингова координація сприяє переходу від ізольованої конкурентної боротьби окремих підприємств до конкуренції інтегрованих бізнес-систем і партнерських мереж, у межах яких конкурентоспроможність формується на основі спільних маркетингових рішень і стратегій.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення прикладних інструментів маркетингової координації міжгалузевих зв'язків з урахуванням цифровізації бізнес-процесів та розвитку клієнтоорієнтованих бізнес-екосистем.

Список використаних джерел

1. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42. С. 35-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
2. Нянько В., Карпенко В., Нездоровін О. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. Економічний дискурс. 2019. №1(4). С. 123-131. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-13>
3. Жовновач Р. І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2013. Вип. 23. С. 116-123. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/4201> (дата звернення: 16.11.2025).

Огородник Р.П.

*ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Охременко О.В.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-СТАНДАРТІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Адаптація підприємств діяльності українських підприємств до європейських стандартів ESG, відповідно до Директиви CSRD ЄС про обов'язкову нефінансову звітність [1], вимагає системного підходу, який поєднує стратегічне планування, технологічні та управлінські інновації, а також інтеграцію соціальних і екологічних практик у щоденну діяльність.

Розробка ESG-стратегії передбачає поетапну трансформацію підприємства, що охоплює ключові напрямки:

1. Енергоефективність та «зелена» модернізація виробництва.
2. Управління викидами та декарбонізація
3. Циркулярність і мінімізація відходів.
4. Забезпечення безпечності та простежуваності продукції.
5. Розвиток соціальної відповідальності та управління персоналом.
6. Прозорість управління та інтеграція ESG у систему менеджменту.
7. Гармонізація продукції зі стандартами ЄС.

Оскільки кожен із стратегічних напрямів передбачає конкретні технологічні, управлінські та організаційні перетворення, наступним етапом стає формування комплексу інструментів, які забезпечують реалізацію ESG-стратегії на операційному рівні.

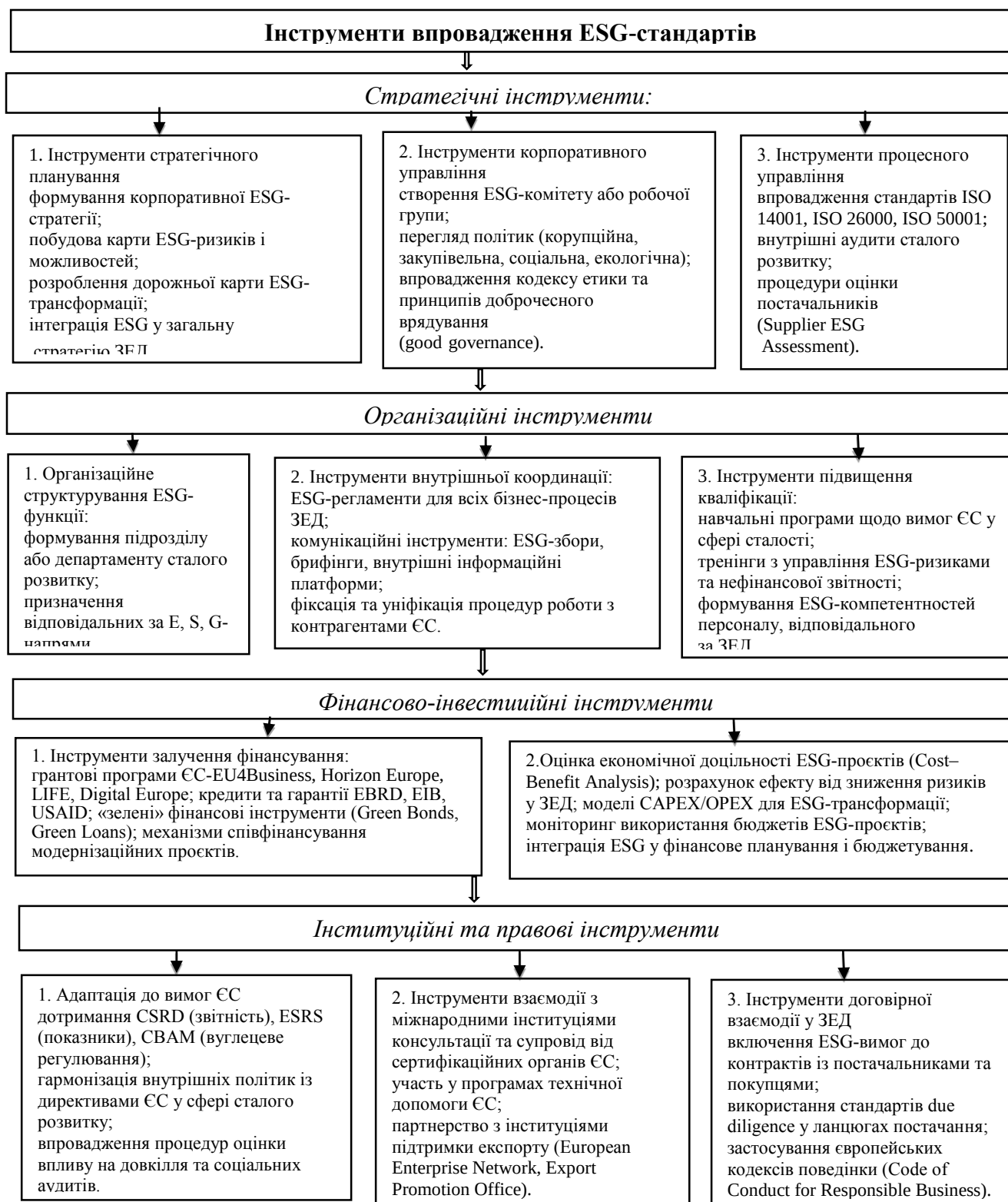


Рис.1. Інструменти впровадження ESG-стандартів українськими підприємствам

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2]

Саме інструменти (аудиторські, фінансові, цифрові, виробничі та інституційні) перетворюють стратегічні цілі на практичні дії, забезпечують

дотримання нормативних вимог ЄС та дають можливість оцінювати ефективність упроваджених заходів через систему стандартів, показників та звітності. Таким чином, інструментальне забезпечення виступає ключовою ланкою механізму ESG-адаптації, поєднуючи стратегічну логіку з реальними змінами у виробничих процесах і зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Відповідно, нами розроблено структурований перелік інструментів, які підприємства харчової промисловості України мають застосовувати для реалізації стратегічних кроків адаптації до вимог ESG. Інструменти мають в основі логіку E–S–G, і прив’язані до тих 7 напрямів, які ми вже сформували. Ми не торкаємося технічних, а розглядаємо лише організаційні, інвестиційні, і фінансові і інституційні.

Наведена на Рис.1 інструменти впровадження ESG-стандартів система управлінських, фінансових, інвестиційних, інституційних та організаційних інструментів формує цілісну модель імплементації ESG-вимог у діяльності переробних підприємств харчової промисловості.

Проте ефективність застосування цих інструментів залежить від наявності достатнього ресурсного потенціалу. Трансформація до стандартів ЄС потребує фінансування, кваліфікованого персоналу, доступу до інформаційно-аналітичних систем, належної інституційної підтримки та організаційної спроможності.

Список використаних джерел

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) № 537/2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 27.11.2025).
2. ESG консалтинг: як підготуватися до CSRD-звітності та стандартів ESRS. URL: https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/22/esg-consulting-csrd-esrs-ukraine/?utm_source=rcet.com (дата звернення: 23.11.2025).

Петренко Л.В.

*викладач, спеціаліст вищої категорії
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, м. Нова Каховка*

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА В ЕПОХУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Електронна комерція (e-commerce) за останні два десятиліття стала одним із ключових драйверів трансформації глобальної економіки. Зміна способів взаємодії між компаніями та споживачами привела до формування нових підходів у маркетингу, логістиці та управлінні ланцюгами постачання. У такому середовищі цифрові платформи, аналітика даних та автоматизація визначають конкурентоспроможність бізнесу.

В цей період стався перехід від традиційного до цифрового маркетингу. Цифровізація дозволила компаніям перейти від масового маркетингу до персоналізованих комунікацій, заснованих на поведінкових даних користувачів. Маркетингові стратегії тепер зосереджені на:

- омніканальності (поєднання онлайн і офлайн точок контакту);
- контент-маркетингу;
- SEO та SEM;
- роботі з соціальними мережами;
- ремаркетингу та автоматизованих воронках продажів.

Центральним ресурсом стають дані – поведінкові, транзакційні, демографічні. Завдяки big data бізнеси отримують змогу робити точні прогнози та рекомендації.

Маркетинг став персоналізованим та автоматизованим. Сучасні e-commerce компанії масово почали використовувати інструменти штучного інтелекту:

- персоналізовані пропозиції (Amazon, Rozetka, AliExpress);
- системи рекомендацій;
- автоматичні тригерні розсилки;
- чат-боти та системи підтримки клієнтів.

Чому це сталося? Тому, що персоналізація підвищує конверсії, зменшує витрати на рекламу та збільшує довічну цінність клієнта (CLV).

Логістика тут грає велику роль, бо в епоху електронної комерції вона являється ключовим фактором успіху e-commerce. Вона стала стратегічним елементом бізнес-моделі інтернет-магазинів. Всі споживачі очікують від продавця:

- швидкої доставки (1–2 дні або того ж дня);
- прозорого відстеження замовлень;
- гнучких опцій отримання;
- якісного сервісу повернень.

Таким чином логістика напряду впливає на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність компанії. Для оптимізації логістичних процесів компанії впроваджують сучасні технології:

- WMS та CRM системи для управління складами та взаємодією зі споживачами;
- автоматизацію сортування та пакування;
- дрони та роботизовані системи доставки (Amazon Robotics);
- IoT для відстеження вантажів у реальному часі;
- блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання.

Швидкість доставки стає конкурентною перевагою для компаній, що працюють в електронній комерції. Оперативна доставка не тільки підвищує рівень задоволеності клієнтів, але також сприяє імпульсивним покупкам, що, в свою чергу, підвищує середній чек і загальний обсяг продажів [1]. Компанії активно акцентують увагу на своїх можливостях у сфері логістики, пропонуючи унікальні підходи до доставки. Вони використовують цей фактор для створення потужних маркетингових кампаній, що підвищують довіру до бренду та збільшують лояльність клієнтів.

Найбільш поширені моделі доставки в e-commerce:

- доставка «останньої милі» через логістичних операторів (Nova Poshta, DHL);
- pick-up points (пункти самовивозу);

- автоматизовані поштомати;
- кур'єрська доставка за годину (Q-commerce).

Для забезпечення швидкої, надійної та екологічної доставки компанії використовують інноваційні технології. Від автоматизації складів до дронів і автономних транспортних засобів, логістика перетворилася на сферу, де технології відіграють критичну роль. Роботи, автоматизовані конвеєри та сортувальні системи дозволяють швидше обробляти замовлення, зменшуючи ризик людських помилок і витрати на робочу силу[2]. IoT дозволяє відстежувати вантажі в режимі реального часу, що підвищує прозорість і допомагає оперативно реагувати на затримки або інші проблеми.

Зростання електронної комерції також суттєво змінило міську логістику, особливо у сфері доставки "останньої милі". Тут головними викликами є зростання трафіку, обмежені місця для паркування та підвищення витрат на доставку. Для подолання цих викликів компанії використовують мікросклади, спільні центри доставки, електричний та альтернативний транспорт, а також оптимізують маршрути за допомогою даних про трафік та погоду [3].

Ці технології та підходи мають значний вплив на маркетинг, зокрема, змінюються очікування споживачів, підвищується локалізація маркетингу, компанії починають наголошувати на екологічній орієнтації, а також розвивають партнерства та колаборації.

Однією з ключових тем у логістиці та маркетингу стала соціальна відповідальність (CSR). Зростаюча екологічна та соціальна свідомість споживачів підштовхує компанії інтегрувати CSR у свої стратегії [4]. Це впливає на сприйняття бренду, клієнтську лояльність і загальну конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення цього компанії використовують екологічно стійку доставку, зменшують використання пластику та використовують екологічне пакування. Крім того, вони оптимізують ланцюги постачання та активно підтримують місцеві громади.

CSR також впливає на маркетинг, оскільки бренди просувають свої екологічні та соціальні ініціативи, забезпечуючи прозорість та відкритість[5]. Вони залучають споживачів до екологічних ініціатив і співпрацюють з благодійними організаціями. Це підвищує довіру споживачів, збільшує їхню лояльність та підвищує конкурентоспроможність бренду.

Таким чином, компанії, які успішно поєднують інноваційні технології, швидку та надійну доставку, а також соціальну відповідальність, мають значну конкурентну перевагу в епоху електронної комерції. Вони створюють міцні зв'язки зі споживачами, підвищують довіру та забезпечують стійкий розвиток свого бізнесу.

Комбінація різних моделей забезпечує гнучкість і швидкість.

Успіх електронної комерції залежить від узгодженості маркетингових стратегій і логістичних можливостей. Наприклад:

- рекламні кампанії повинні враховувати потенційну логістичну завантаженість;
- швидка доставка є ключовою частиною ціннісної пропозиції;
- процеси повернень (reverse logistics) впливають на репутацію бренду.

Оmnіканальність потребує тісної координації рекламних активностей, залишків товарів та логістичних операцій у всіх каналах.

Основними викликами для маркетингу і логістики стають:

- зростання конкуренції та цінової чутливості;
- велике навантаження на логістичну інфраструктуру;
- необхідність інвестицій у IT-системи та автоматизацію;
- кібербезпека та захист персональних даних;
- екологічність упаковки й доставки.

Але не зважаючи на всі ці проблеми, мають наступні перспективи:

- повний перехід до автоматизованих складів;
- розвиток штучного інтелекту у прогнозуванні попиту;
- використання цифрових двійників у логістичних мережах;

- посилення екологічної відповідальності (green logistics);
- глибша інтеграція маркетингових платформ і логістичних систем у єдині екосистеми.

Висновки. Маркетинг і логістика в епоху електронної комерції стають взаємопов'язаними елементами єдиної системи, що базується на цифрових інструментах, даних та швидкості реагування на потреби споживачів. Підприємства, що інвестують у технології, автоматизацію та персоналізацію, мають найбільші шанси досягти успіху в умовах динамічної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Дибчук Л.В. Тренди та прогнози розвитку електронної комерції в світі та в Україні. Регіональна економіка та управління. 2019. № 1(23). С. 52-56
2. Буренков Д.О., Дибчук Л.В. Застосування цифрових технологій для оптимізації логістики на виробничих підприємствах. Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення: міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 24 квітня. 2024 р.). Вінниця: ВКІ, 2024. С.112-115
3. Пітик О.В., Дибчук Л.В. Формування ринку логістичних послуг в Вінницькому регіоні. News of Science and Education. 2017. Т. 1. №. 1. С. 37-39.
4. Дибчук Л.В. Інформаційні комунікаційні технології як потужний інструмент системи дистрибуції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. №5. Т. 2. С. 54-58. <https://doi.org/10.31891/2307-5740>
5. Бедрак О.О., Дибчук Л.В. Формування засад маркетинг-логістичної діяльності підприємств. Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неоіндустріального суспільства: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 31 жовтня. 2019 р). Луцьк. 2019. С. 561-565

Пляскіна А.І.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

Зіновський А.В.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В умовах глобалізації та цифрової трансформації ефективно управління маркетингом ІТ-підприємств набуває стратегічного значення, особливо при виході на міжнародні ринки. Зростання конкуренції, поширення сервісних моделей, зміна поведінки клієнтів та домінування data-driven рішень зумовлюють потребу у впровадженні сучасних інструментів оцінювання, що враховують як маркетингові, так і сервісні, цифрові та економічні аспекти діяльності компанії у сфері ЗЕД.

Управління маркетингом ІТ-підприємства ґрунтується на принципах сервісності, клієнтоорієнтованості та data-driven підходів, інструменти оцінювання повинні охоплювати як стратегічні, так і процесні, сервісні та цифрові аспекти. Більшість сучасних досліджень підтверджує, що для сервісних ІТ-компаній особливо важливо оцінювати ефективність не лише маркетингових активностей, а й якості взаємодії з клієнтами, сервісних процесів, цифрових каналів та економічної доцільності моделі підписки (англ. subscription model) [1; 4].

У межах стратегічно-аналітичного підходу базовими інструментами оцінювання виступають SWOT-, PESTEL- та GAP-аналізи, які дозволяють системно оцінити внутрішні ресурси та можливості підприємства, зовнішні фактори міжнародного середовища, а також розриви між поточним та бажаним рівнем розвитку маркетингової системи. SWOT-аналіз дає змогу визначити

ключові сильні сторони ІТ-компанії у ЗЕД, що формують конкурентні переваги (наприклад, технологічні компетенції, швидкість розроблення, репутація), а також виявити загрози міжнародного ринку (зміни регулювання, конкуренція, культурні бар'єри). PESTEL-аналіз є важливим у контексті ЗЕД, оскільки дозволяє враховувати правові обмеження, політичні ризики, технологічні тренди та економічні умови країн-ринків, що значною мірою впливають на управління маркетингом [2]. GAP-аналіз забезпечує можливість виявити невідповідності між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності, що дозволяє коригувати систему управління. Важливу роль відіграють інструменти стратегічного сервісного аналізу, серед яких ключове місце посідають Business Model Canvas і Value Proposition Canvas. Business Model Canvas (Канва бізнес-моделі) дозволяє оцінити логіку створення, доставки та монетизації цінності ІТ-послуг на міжнародних ринках, тоді як Value Proposition Canvas (Канва ціннісної пропозиції) забезпечує узгодження ціннісної пропозиції з потребами клієнтів та сервісною логікою бізнесу [5]. Доповненням до цих інструментів є Customer Journey Map (Карта шляху клієнта), що дає змогу побудувати повну картину взаємодії клієнта з компанією на всіх етапах, оцінити якість сервісного досвіду, виявити точки болю та можливості покращення сервісу, що є критичним у сфері ІТ-послуг. Оцінювання ефективності управління маркетинговими процесами потребує застосування показників ефективності (KPI), що дозволяють кількісно відстежувати результати маркетингових, цифрових та сервісних активностей. Для ІТ-компаній визначальними є показники unit economics – CAC (Customer Acquisition Cost), LTV (Lifetime Value), Churn rate (рівень відтоку клієнтів) та ARPU (Average Revenue per User), оскільки вони дозволяють оцінити економічну доцільність моделі підписки та ефективність залучення й утримання клієнтів. У сервісних ІТ-бізнесах значну роль відіграють також CXM-метрики: NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction Score), CES (Customer Effort Score), які вимірюють лояльність, задоволеність і зусилля клієнтів, спрямовані на отримання послуги [3]. У міжнародному середовищі ці показники є важливими

індикаторами конкурентоспроможності. Окрему групу становлять інструменти цифрової аналітики та системи бізнес-інтелекту (BI), які забезпечують data-driven управління комплексом маркетингу. Використання BI-dashboard (Power BI, Tableau) дає змогу інтегрувати дані з різних каналів, включаючи веб аналітику (GA4, Mixpanel), CRM-системи, системи підтримки клієнтів (Zendesk, Freshdesk) та email-маркетингу. Такі інструменти дозволяють оцінювати поведінку користувачів, ефективність digital-комунікацій, завантаженість сервісних процесів та якість виконання SLA (Service Level Agreement), що є одним з ключових чинників довіри у ЗЕД [1]. Для систематизації цих інструментів доцільно подати їх у таблиці [1-5] (табл. 1).

Таблиця 1

**Інструменти оцінювання ефективності управління комплексом маркетингу
ІТ-підприємства**

Група інструментів	Назва інструментів	Які аспекти оцінюють	Значення в умовах ЗЕД
Стратегічно-аналітичні	SWOT, PESTEL, GAP	Середовище, позиціонування, ризику	Формування міжнародної маркетингової стратегії
Інструменти сервісного аналізу	Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Customer Journey Map	Логіка створення цінності, точки контакту	Оцінка сервісної якості та потреб клієнтів
Фінансові та мікроекономічні показники	Unit economics (CAC, LTV, ARPU, Churn)	Ефективність залучення та утримання клієнтів	Оцінка доцільності бізнес-моделі та масштабованості
Показники клієнтського досвіду	NPS, CSAT, CES	Задоволеність, лояльність, комфорт використання	Вимірювання сервісної конкурентоспроможності
Цифрова аналітика та BI	GA4, CRM, BI dashboards	Поведінкові дані, ефективність каналів, SLA	Data-driven оптимізація маркетингових рішень

Джерело: складено автором за [1-5]

Застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності управління маркетингом ІТ-підприємства дозволяє всебічно аналізувати його діяльність на міжнародних ринках, поєднуючи стратегічні, сервісні, фінансово-економічні та цифрові аспекти. Використання багаторівневого інструментарію забезпечує можливість своєчасно виявляти точки зростання, оптимізувати бізнес-модель, підвищувати якість клієнтського досвіду та зміцнювати конкурентоспроможність у сфері ЗЕД. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої, адаптивної та орієнтованої на дані системи управління маркетингом, що відповідає сучасним викликам глобального ІТ-ринку.

Список використаних джерел

1. Deloitte. Global Marketing Trends 2023. URL: <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/global-marketing-trends.html> (дата звернення: 21.11.2025).
2. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. 4th ed. London : Pearson, 2020. 568 p. (дата звернення: 19.11.2025).
3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69-96. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0420> (дата звернення: 23.11.2025).
4. McKinsey Digital. Creating consumer – and business – value with subscriptions. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/sign-up-now-creating-consumer-and-business-value-with-subscriptions> (дата звернення: 20.11.2025).
5. Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G., Smith A. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. New Jersey : Wiley, 2021. 320 p. (дата звернення: 22.11.2025).

Пляскіна А.І.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Шевченко С.І.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Логістика у сучасних умовах виступає ключовим інструментом організації ефективного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Центральним елементом логістичної діяльності є формування логістичних ланцюгів, які забезпечують раціоналізацію процесів постачання та підтримують високий рівень сервісу клієнтів.

Розроблення та реалізація стратегії формування й управління логістичними ланцюгами являє собою складний, комплексний процес, що потребує поєднання теоретичних напрацювань і практичних навичок. Аналіз сучасних тенденцій у сфері логістики дає змогу підприємствам оперативно вдосконалювати свої ланцюги постачання та формувати конкурентні переваги. До таких тенденцій належать розширення електронної комерції, зростання ролі сталого розвитку, впровадження штучного інтелекту в логістичні операції тощо.

В умовах глобалізованого бізнес-середовища питання ефективного управління логістичними ланцюгами постачання набуває особливого значення. Попри наявність сучасних технологій, які дозволяють організувати процеси постачання та збуту, підприємства стикаються зі структурними трансформаціями світової економіки, посиленням конкуренції й впливом кризових явищ, що формує нові вимоги до логістичного менеджменту.

Одним із ключових завдань стає формування ефективної стратегії управління ланцюгами постачань, яка охоплює всі етапи – від закупівлі матеріальних ресурсів до доставки готової продукції споживачам [1]. Формування логістичних систем ґрунтується на створенні впорядкованих ланцюгів, до складу яких входять постачальники, виробничі підприємства, дистриб'ютори, транспортно-експедиційні компанії, склади та інші суб'єкти. Вони забезпечують переміщення матеріальних потоків між ланками системи до кінцевого споживача, особливо у виробничо-технічних сегментах.

Логістичні ланцюги виступають інтегрованими маршрутами руху матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Взаємодія між учасниками базується на замовленнях та договірних зобов'язаннях щодо постачання продукції або надання послуг. У найпростішій формі ланцюг складається з постачальника та споживача.

Сучасні умови господарювання вимагають швидкого планування транспортних маршрутів та високої гнучкості логістичних процесів. Якісно організований ланцюг постачання забезпечує зменшення витрат, оперативну доставку, стабільний рівень сервісу та ефективність управлінських рішень. Пандемія COVID-19 суттєво змінила логістичну інфраструктуру, спричинивши переорієнтацію ланцюгів поставок ближче до місць виробництва або реалізації. Воєнні події в Україні також змусили підприємства адаптувати логістичні підходи, впроваджуючи нові моделі роботи [2].

Для мінімізації впливу зовнішніх загроз особливого значення набуває стратегічне управління логістичними ланцюгами. Серед ключових інструментів - застосування GPS-систем для відстеження вантажів, оптимізація маршрутів, глибокий аналіз ризиків та створення антикризових механізмів [3]. Це дозволяє зменшити час доставки, скоротити транспортні витрати та підвищити надійність постачань.

Україна, як і інші країни, у період воєнного стану переживає значні труднощі у формуванні логістичних маршрутів. Забезпечення безпеки вантажів, захист

персоналу, коливання попиту, руйнування інфраструктури - лише частина проблем, з якими стикаються підприємства. Незважаючи на це, багато компаній продовжують роботу, адаптуючись і шукаючи нові логістичні рішення.

У таких умовах стратегія організації ланцюгів постачання має спрямовуватися на забезпечення стійкості, безпеки та гнучкості логістичної системи. Чітке планування, контроль якості, управління запасами та тісна взаємодія з партнерами є фундаментальними складовими цієї стратегії. Ефективна координація між учасниками ланцюга постачань сприяє підвищенню його загальної продуктивності та зменшенню ризиків [4;5].

Не менш важливою складовою є формування системи ризик-менеджменту. Своєчасна діагностика можливих загроз, оцінювання їхнього впливу та впровадження превентивних заходів дозволяють забезпечити стійкість логістичних операцій. Успішне управління ризиками потребує співпраці всіх підрозділів підприємства - логістики, фінансів, охорони праці, безпеки та аналітики.

Система управління запасами також відіграє стратегічну роль у забезпеченні ефективності логістичного ланцюга. Постійний моніторинг залишків, оптимізація їх рівня та швидке реагування на зміни попиту сприяють уникненню дефіциту або надлишкових запасів, що знижує витрати підприємства [6;7].

Отже, стратегія формування та управління логістичними ланцюгами постачань є необхідною умовою сталого функціонування компаній. Інтеграція сучасних технологій, грамотне планування, побудова партнерських відносин і впровадження системи ризик-менеджменту дають змогу підприємствам підвищити конкурентоспроможність і забезпечити високий рівень обслуговування. Гнучкість, здатність до адаптації та сформовані резервні механізми є визначальними факторами успіху в умовах нестабільності та динамічних змін ринку .

Список використаних джерел

1. Баєва О. В. Логістика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
2. Гордон М. М. Управління логістичними системами підприємства : монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 284 с.
3. Гужва В. М., Кобилянська Т. А. Логістичні ланцюги поставок: теорія та практика : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 312 с.
4. Малик М. Й., Шпак А. М. Сучасні тенденції розвитку логістики в умовах глобалізації . Економіка та держава. 2022. № 4. С. 58-63.
5. Пономарьова Н. В. Ризики у логістичних системах: методи виявлення та оцінювання. Вісник економічної науки України. 2021. № 1. С. 95-101.
6. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. London : Pearson, 2016. 320 p.
7. Ivanov D., Dolgui A. Viability of supply chain networks under the impact of pandemic and military disruptions. International Journal of Production Research. 2022. Vol. 60(11). P. 3380-3395.

Понідзельський І.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МАРКЕТИНГОВА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗБУТОВОЇ ЛОГІСТИКИ В ІНТЕГРОВАНИХ ФОРМУВАННЯХ

У сучасних умовах посилення конкуренції та глобальної орієнтації на клієнта збутова логістика перестає бути лише функцією мінімізації витрат і перетворюється на важливий маркетинговий інструмент, який безпосередньо впливає на цінність, яку отримує споживач - споживчий досвід.

Особливої значущості це набуває в інтегрованих формуваннях (логістичних ланцюгах, холдингах), де ефективність кінцевого збуту залежить від гармонізації процесів між різними ланками. Традиційні фінансово-орієнтовані підходи до оцінки логістики (витрати на зберігання, транспортування) є недостатніми, оскільки вони не враховують маркетингові результати: швидкість реакції на ринок, рівень обслуговування чи задоволеність клієнтів.

Таким чином, розробка системи маркетингової оцінки ефективності збутової логістики в умовах інтеграції є нагальною потребою для підвищення конкурентоспроможності та стійкості сучасного бізнесу.

Питання інтеграції маркетингу та логістики у сфері збуту набули широкого висвітлення у працях вітчизняних науковців. Зокрема, Н. Гуржій [1] обґрунтовує необхідність узгодження маркетингових і логістичних функцій у стратегічному управлінні збутовою діяльністю, підкреслюючи їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств. Автор акцентує на важливості інтегрованих підходів до управління каналами розподілу та сервісною політикою підприємства.

О. Комеліна та Р. Гаманко [2] розвивають концептуальні засади логістичного управління збутовою діяльністю, пропонуючи практичні інструменти оптимізації витрат, управління запасами та підвищення ефективності каналів розподілу. Дослідники наголошують на ключовій ролі логістичної координації у забезпеченні рентабельності збутових процесів.

У роботах В. Рижової [3] розкрито механізми підвищення результативності збутової та логістичної діяльності інтегрованих аграрних підприємств. Авторка пропонує дієві організаційно-економічні моделі управління логістичними потоками, що враховують особливості вертикально інтегрованих формувань.

Н. Васюткіна та С. Марченко [4] зосереджують увагу на методиках оцінювання ефективності маркетингової діяльності в системі збуту, розробляючи систему ключових показників (KPI), що дозволяє комплексно оцінювати взаємодію маркетингових і логістичних рішень у процесі просування продукції.

Праці А. Ткаченка та Р. Севастьянова [5] доповнюють науковий дискурс аналізом ролі збутової логістики у забезпеченні раціональної організації процесів розподілу готової продукції, наголошуючи на важливості управління замовленнями та оптимізації логістичних маршрутів у багаторівневих структурах збуту.

Узагальнення результатів огляду дає підстави стверджувати, що українські науковці сформували потужне теоретичне підґрунтя для розуміння взаємозв'язків між маркетингом і логістикою у сфері збуту. Водночас існує потреба у створенні комплексної, інтегрованої методики оцінювання ефективності збутової логістики саме в умовах функціонування інтегрованих формувань, що визначає актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Ефективність збутової логістики в інтегрованих формуваннях значною мірою визначається узгодженістю стратегічних маркетингових цілей із логістичними процесами. У таких структурах збутова діяльність характеризується високим рівнем складності, оскільки включає координацію потоків між виробничими підрозділами, логістичними центрами та багаторівневою системою дистрибуції. Відтак ключовим завданням стає формування адаптивної моделі управління, здатної забезпечити гнучкість, швидкість та економічність логістичних операцій.

Одним із визначальних елементів є інтеграція маркетингової інформації у процеси планування та прогнозування збуту. Такий підхід дозволяє точніше визначати обсяги попиту, оптимізувати структуру запасів та мінімізувати ймовірність надлишкового або дефіцитного товарообороту. Використання маркетингових аналітичних інструментів (аналіз споживацької поведінки, сегментація, прогнозування попиту) значно підвищує результативність логістичних рішень.

Важливим аспектом є оптимізація логістичних витрат, яка передбачає удосконалення процесів транспортування, складської обробки, маршрутизації та управління замовленнями. Для інтегрованих формувань характерним є застосування централізованих логістичних платформ, що дозволяють забезпечити єдину систему контролю руху товарів і синхронізувати роботу структурних підрозділів. Така централізація сприяє скороченню дублювання функцій, підвищенню рівня сервісу та покращенню економічних результатів збутової діяльності.

Окремої уваги потребує управління якістю логістичного сервісу, яке включає швидкість виконання замовлень, надійність доставки та своєчасне інформування клієнтів. У контексті інтегрованих формувань якість логістичного сервісу виступає не лише операційним показником, а й важливим елементом маркетингової диференціації, оскільки формує конкурентні переваги на ринку.

Удосконалення системи оцінювання ефективності збутової логістики має ґрунтуватися на використанні комплексних показників, що поєднують логістичні (час виконання замовлення, рівень запасів, логістичні витрати) та маркетингові метрики (задоволеність клієнтів, конверсія каналів збуту, вартість залучення клієнта). Така інтегрована система KPI дозволяє отримати повне уявлення про результативність логістичних і маркетингових рішень та забезпечити обґрунтоване управлінське планування.

Загалом, ефективна збутова логістика в інтегрованих формуваннях має спиратися на поєднання стратегічних маркетингових орієнтирів і сучасних логістичних технологій, включаючи цифровізацію процесів, впровадження аналітичних платформ і розвиток систем моніторингу логістичних потоків. Це створює умови для формування стійких конкурентних позицій, оптимізації витрат і підвищення загальної результативності збутової діяльності.

Аналіз наукових джерел підтвердив, що інтеграція маркетингу та логістики у збутових процесах є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інтегрованих формувань. Сучасні підходи передбачають синхронізацію маркетингових цілей із логістичними операціями для оптимізації товаропотоків і зниження витрат.

Удосконалення збутової логістики потребує комплексного підходу, що включає:

- координацію маркетингових і логістичних процесів;
- застосування єдиної системи показників оцінювання ефективності (логістичні та маркетингові KPI);

– цифровізацію процесів, використання ERP, CRM та SCM-систем для моніторингу і оптимізації потоків.

Для інтегрованих формувань ефективна збутова логістика виступає не лише операційним механізмом, а й інструментом маркетингової диференціації, що забезпечує високу якість обслуговування клієнтів і стабільний розвиток підприємств.

Список використаних джерел

1. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку.
URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/db6bd470-8c7c-4853-a9fd-c774199abba9/content> (дата звернення: 18.11.2025).
2. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. Економіка та суспільство. 2017. № 13.
URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
3. Ришова В. Ю. Управління збутовою та логістичною діяльністю інтегрованих аграрних підприємств. Київ. 2024. URL: https://lfi-naas.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/dis_Ryzhova.pdf (дата звернення: 19.11.2025).
4. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2021. № 2.
URL: <https://www.puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/70/63> (дата звернення: 18.11.2025).
5. Ткаченко А. М., Севаст'янов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 188-191.
URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/07/2021-1-%D0%95%D0%9D-33.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

Пономаренко І.В.

*к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ*

Пономаренко Д.В.

*здобувач вищої освіти,
Міжнародний університет бізнесу і права
м. Миколаїв*

ВИКОРИСТАННЯ РОБОТОТЕХНІКИ В МАРКЕТИНГУ

Розвиток сучасних технологій призводить до трансформації різноманітних видів економічної діяльності на якісно новому базисі, що стимулює появу на ринку інноваційних товарів та послуг. Для сучасних поколінь (Y, Z та Альфа) передові продукти є важливим елементом повсякденного життя, відповідно представлені групи користувачів формують значний попит на інноваційні товари та послуги. В сучасних умовах значного розповсюдження набули цифрові технології: штучний інтелект, блокчейн, віртуальна та доповнена реальність, Інтернет-речей, квантові обчислення тощо. Поряд з цим, доцільно звернути увагу на розвиток робототехніки як міждисциплінарного напрямку, який об'єднує штучний інтелект, програмне забезпечення, механіку та електроніку. Представлена технологія набуває значного розповсюдження у маркетинговій сфері для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності. Налагодження тісних комунікацій між брендами та цільовою аудиторією в умовах цифровізації вимагає значних зусиль, оскільки сучасні покоління мають можливість взаємодіяти одночасно з великої кількості компаній та обирати найкращі пропозиції. Поряд з цим, для сучасних користувачів є характерною швидка переорієнтація з одних брендів на інші, що спонукає компанії реалізовувати складні маркетингові стратегії для формування лояльності цільової аудиторії у довгостроковій перспективі. Не зважаючи на активне використання брендами онлайн середовища для взаємодії з клієнтами та впровадження релевантних інструментів цифрового маркетингу, також не втрачає актуальність офлайн середовище. Користувачі періодично

відвідують різноманітні локації (торговельні центри, готелі, виставки тощо), які дають можливість компаніям завдяки сучасним маркетинговим підходам привертати увагу аудиторії та просувати релевантні товари і послуги. Поряд із традиційними підходами комунікацій з користувачами, розповсюдження набуває використання спеціалізованих роботів. Основними напрямками застосування робототехніки у маркетингу є:

1. Роботи-промоутери. Роботизовані технології маркетингових кампаній можуть бути представлені у торгових центрах, на виставках та промо-заходах. Велика чисельність відвідувачів спеціалізованих заходів має можливість взаємодіяти з роботами промоутерами та ознайомлюватись з різноманітними товарами. Так, Nestlé придбала робота Pepper для продажу продукції в мережах [1].

2. Роботи-доставщики. Активний розвиток дронів призвів до інтеграції представленої технології у сферу доставки. На даному ринку доцільно звернути увагу на дві основні категорії: колісні роботи-доставщики та безпілотні літальні апарати. Перша категорія автоматизованих кур'єрів доволі розвинена та використовується у багатьох передових країнах світу. Безпілотні роботи-доставщики на даний час в основному тестуються у США та Китаї, оскільки існують певні ризики стосовно нанесення громадянам травм внаслідок падіння літальних апаратів з вантажем у місцях масового скупчення громадян. Значною активністю у сфері розробки роботів-доставщиків відмічаються Nuro, JD.com, Kiwibot, Amazon Robotics та інші. На ринку безпіотної доставки значні технологічні розробки було проведено підприємством Wing, що входить до складу материнської компанії Alphabet Inc [2].

3. Роботи-адміністратори та гіді. Зустріч клієнтів та проведення екскурсій вимагає створення позитивної, довірливої та емоційної насиченої атмосфери. Завдяки використанню роботів з інтегрованим штучним інтелектом можливо реалізовувати моделі персоналізованих комунікацій. Машинні алгоритми дозволяють обирати оптимальну поведінку та словосполучення, які сприяють формуванню у користувачів високого рівня лояльності. Застосування роботів з

інтерактивними обличчями надає можливість забезпечити не лише звуковий супровід, але й відображення комплексу позитивних емоцій у процесі спілкування з людьми. Анімаційні ефекти істотно посилюють гарні враження користувачів при взаємодії з відповідними роботами. Також слід наголосити на наявності у даних роботів значної кількості профільних знань, що дозволяє задовольнити цікавість будь-якого клієнта. На ринку існує велика кількість роботів-консьєржів, наприклад у 2025 р. доцільно звернути увагу на Meet Misty II, що має багато шаблонів консьєрж-сервісу [3].

Отже, розвиток робототехніки у поєднанні із потужними алгоритмами штучного інтелекту розкриває перед компаніями істотні перспективи. У відповідності із принципами гіперперсоналізації бренди отримують можливість адаптуватись до потреб будь-яких клієнтів, забезпечуючи тісні комунікації шляхом використання людиноподібних роботів.

Список використаних джерел

1. Nestlé 1st big buyer of Softbank's Pepper robot. URL: <https://robohub.org/nestle-1st-big-buyer-of-softbanks-pepper-robot/> (дата звернення: 23.11.2025).
2. Wing: злеті, посадки та важливі події між ними. URL: <https://wing.com/> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Meet Misty II, the world's most lovable robot. URL: <https://www.mistyrobotics.com/> (дата звернення: 24.11.2025).

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Іващенко С.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ І МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Актуальність проблеми інформаційного забезпечення маркетингової діяльності полягає в тому, що є ключовим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, допомагає підприємствам аналізувати ринок, виявляти конкурентні переваги та ефективно взаємодіяти з клієнтами. Без точної та актуальної інформації неможливо стабільно утримувати позиції на ринку та досягати цілей маркетингу, таких як залучення нових клієнтів і підвищення продажів, особливо в умовах ризику та міжгалузевої інтеграції.

Аналіз досліджень і публікацій з питань розбудови і підвищення ефективності маркетингової діяльності в умовах високих безпекових ризиків, об'єднання та координації елементів з різних галузей для створення цілісної системи показує, що інформація в них займає одне із головних місць, впровадження сучасних ІТ розробок стає критеріями її оцінювання. Проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств міжгалузевого комплексу в складному зовнішньому середовищі, функціонування та оцінювання їх інформаційних систем розглядається в працях зарубіжних та вітчизняних авторів Ф. Котлер, Т. Амблер, Б. Берман, Г. Черчілль, О. Зозулев, С. Іляшенко, С. Солнцев, Є. Крикавський, М. Окландер та інших. Проте, визначається необхідність постійного удосконалення інформаційного забезпечення кардинальних змін маркетингу підприємств в умовах міжгалузевої інтеграції за рахунок критеріального

удосконалення процесів оцінки. Інформаційне забезпечення маркетингу підприємства в умовах виникнення несприятливих наслідків або подій, які загрожують безпеці й міжгалузевої інтеграції збільшує можливості переведення частини його процесів на аутсорсинг для диверсифікації структурних форм, впроваджуючи інформаційні інструменти [1;2] (табл. 1) покращення здатності залучати необхідні типи інформаційно-аналітичних ресурсів у існуючі ланцюжки формування цінності й досягнення стійких конкурентних переваг [3;4].

Інформаційне забезпечення маркетингу як сукупність інформації, необхідної для прийняття маркетингових рішень, та системи для її збору, аналізу та розповсюдження в умовах безпекових ризиків має оцінювати конкурентів (Serpstat, SimilarWeb, SpyFu), моніторити бренди (Brand24, Mention, Mentiolytics), пошукової видачі (Google Search Console, Google Analytics, Internet Ninjas) в т.ч. ключових слів (Serpstat, Ahrefs, Google Keyword Planner Canva, Photoshop, Visme Email Mail chimp, eSputnik, Send Pulse), організовувати інтегровані роботи з цифровим маркетингом (Slack, Notion, Zoom), включаючи внутрішні дані, результати конкурентної розвідки, досліджень зменшення невизначеності [2].

Якість інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств визначається рівнем її актуальністю, достовірністю, повнотою, репрезентативністю (адекватно відображати об'єкт, процес), без сумнівів, емоційного забарвлення та сенсаційності, легкою для отримання й розуміння. Зростає роль критерію інформаційної безпеки в забезпеченні маркетингової діяльності підприємств як комплексу заходів та технологій для захисту маркетингової інформації даних клієнтів, досліджень, внутрішніх даних від несанкціонованого доступу, втрат або пошкодження з метою забезпечення конфіденційності, цілісності і доступності даних, критично важливих для розробки і реалізації рішень, захисту клієнтської бази та дотримання законодавчих вимог [5]. При цьому ризикованість інформаційного супроводу в маркетингу пов'язується з небезпекою відтоку даних при крадіжках або розголошенні конфіденційної клієнтської інформації або стратегії підприємства; зловживаннями

даними для шахрайських схем або отримання незаконних переваг; внесення змін до маркетингових матеріалів або бази даних з метою нанесення шкоди; кібератаки на сервери, де зберігаються дані або використовуються інструменти.

Таблиця 1

Приклади інструментів інформаційного забезпечення маркетингової діяльності міжгалузевих підприємств

Інформаційний інструмент	Характеристика
MDSS (Marketing Decision Support System)	Постійно діюча, орієнтована на стратегічний розвиток система, яка передбачає збір, аналіз, класифікацію, пошук та збереження інформації для прийняття і реалізації маркетингових програм
«Marketing Expert»	Графічний процесор будує модель обчислення прибутку та витрати
Система управління HR Manager (HRM)	Забезпечує ефективність за рахунок інформаційного забезпечення підбору персоналу, його розвитку і навчання, удосконалення внутрішньокommunікаційного процесу маркетингу
ERP (Enterprise Resource Planning)	Дозволяє зберігати і обробляти більшість критично важливих даних та в єдиному інформаційному просторі вирішує завдання
BPR (Business Reengineering Process)	Перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту складових маркетингової діяльності
SCM (Supply Chain Marketing)	Забезпечує інтегрований підхід до планування та управління всіма поточними інформаціями для автоматизації управління маркетингу
IBM Spectrum Protect (Tivoli Storage Manager)	Платформа захисту даних, яка забезпечує резервне копіювання та відновлення для віртуального, фізичного та хмарного середовища будь-якого розміру.
CRM (Customer Relationship Management)	Дієвий інформаційний інструмент для побудови, підтримки та поліпшення відносин із клієнтами з побудовою бази даних маркетингових планів з використанням модульної структури
PLM (Product Lifecycle)	Управління даними та відстеження на стадіях життєвого циклу продукту щоб зменшити витрати, пришвидшити випуск на ринок
Програма «Sales Expert»	Забезпечує інформаційно узгоджену роботу відділів маркетингу, реклами та збуту з розширеними можливостями

Джерело: складено автором за [1;2]

Критерії цільового призначення, швидкодії, надійності є операційними характеристиками оцінювання спеціалізованих програмних рішень для захисту даних та управління доступом в інформаційному забезпеченні маркетингової діяльності підприємства в заходах розробки та впровадження чіткості політики використання інформаційних ресурсів.

Отже, оцінювання інформаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств в умовах безпекових ризиків і міжгалузевої інтеграції є процесом аналізу наявності, якості й ефективності інформації, в системі людей, обладнання та методів прийняття маркетингових рішень за критеріями ключових показників ефективності, відповідності цілям, чітких правил використання для вимірювання наявності, повноти даних, точності, достовірності, релевантності для конкретних маркетингових завдань ефективності кожного типу джерел.

Список використаних джерел

1. Жумела А., Зозуля О. Інноваційні маркетингові технології інформаційного забезпечення розвитку економічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-23>
2. Лужаниця Н., Костинець Ю. Використання сучасних інформаційних комп'ютерних технологій як головна умова ефективних маркетингових рішень. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 11(233). С. 81-87.
3. Наскальний С., Стадник В. Розвиток ІТ-сектора в Україні як продуцента засобів і технологій цифровізації підприємницьких структур. Modeling the development of the economic systems. 2025. № 2. С. 159-167. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-21>
4. Пилипчук В. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємств та його ефективність. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. №1. С. 140-148. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.7.1.2023.11>
5. Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. Економіка та суспільство. 2024. №59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Прокопів М.Ю.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РОЛЬ ОПЕРАТИВНОГО ОБЛІКУ РЕЗУЛЬТАТІВ В ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах інтенсивних змін вирішальну роль у досягненні мети підприємства відіграють процеси управління маркетинговою діяльністю, оскільки забезпечують оптимальне використання ресурсів для задоволення потреб ринку та отримання прибутку. Оперативний облік результатів сприяє їх досягненню шляхом об'єднання ключових функцій маркетингу, таких як дослідження, планування, ціноутворення, комунікації та дистрибуція, з фокусом на вимірюванні показники ефективності для постійного вдосконалення. Використання інструментів оперативного обліку ключових показників ефективності управління дозволяє підприємствам об'єктивно оцінювати результати маркетингових зусиль, що є основою для подальшого вдосконалення.

Питання ефективності управління маркетингом досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці Г. Армстронг, П. Друкер, Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Р. Бренсон, М. І. Андрушко, А. В. Войчак, Л. В. Балабанова, М. М. Біловодська, О. П. Бурліцька, В.Н. Воробйова, Р. Х. Іванова, В. Г. Галанець, С. С. Гаркавенко, Т. Г. Дудар, С. І. Косенков, В. П. Оніщенко, А. В. Романова, А. О. Старостіна та інші. Проте питання ролі оперативного обліку результатів в ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням змін, що відбулися в умовах воєнних трансформацій, залишаються недостатньо вивченими.

Оперативний облік результатів є системою поточного спостереження та контролю за окремими операціями та процесами управління маркетинговою діяльністю для їх ефективного керівництва в реальному часі. Відбувається накопичення спеціальної інформації про якісні та кількісні результати маркетингу, на відміну від бухгалтерського обліку, що надає про них підсумкову фінансову інформацію. Постійний збір, систематизації та аналіз даних відображають ефективність управління маркетинговими заходами та їх вплив на досягнення цілей підприємства як поточний нагляд за процесами та їх результатами, який допомагає оперативно реагувати на зміни ринку.

Функції повсякденного збору інформації про результати маркетингової діяльності в оперативному обліку управлінських процесів підприємства передбачає наступний структурний зміст [1]:

- щоденний облік результатів управління маркетинговою діяльністю,
- виявлення ступеня виконання оперативних маркетингових завдань,
- встановлення причин відхилень фактичного виконання оперативних завдань від їх запланованого рівня,
- оперативне регулювання.

Роль оперативного обліку результатів в ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства визначається [2]: фіксацією інформації про маркетингові активності (рекламні кампанії, дослідження ринку, просування тощо) та їх наслідки; групуванням зібраної інформації в єдиній системі для аналізу; оцінкою ключових показників ефективності, таких як впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, попит тощо; використанням зібраних даних для швидкого пристосування маркетингового комплексу до ринкових умов. До оперативного обліку ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства входять [3]: витрати на маркетинг та рекламу, дані про вивчення та дослідження споживчого попиту, інформація про розміщення товарів в місцях продажу, дані про залучення клієнтів. Тобто збір даних, систематизація, аналіз, прийняття рішень щодо обліку маркетингових результатів за витрати, дослідженнями

споживчого попиту, розміщенням і залученням клієнтів. Основними функціями оперативного обліку результатів в ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства науковцями визначаються: спостереження та контроль (постійне відстеження ходу виконання операцій та процесів), керівництво (надання оперативної інформації для прийняття рішень та управління в міру їх здійснення), накопичення інформації (збір специфічної нефінансової інформації про якісні та кількісні показники), систематизація (узагальнення облікових показників у певних системах, як-от інтегрована картка платника).

Отже, оперативний облік результатів в ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства сприяє прийняттю обґрунтованих рішень комплексного керування, що спирається на дослідження, дозволяє приймати об'єктивні та обґрунтовані рішення адекватні реальній ринковій ситуації, через інтеграцію функцій досягається узгодженість роботи всіх складових маркетингу, міцний зв'язок з ринком збуту інформаційними потоками та ринковими відносинами.

Список використаних джерел

1. Бурліцька О. Еволюція концепцій маркетингу: від маркетингу 2.0 до стратегії маркетингу цінності. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С. 316-324. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.02.316>
2. Власов В. Особливості управлінського обліку витрат на маркетинг та збут в підприємствах. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. №3. С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-2>
3. Остряніна С.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70). №3. С. 184-189. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-29>

СЕКЦІЯ 3.
**СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ
СТРУКТУРАХ**

Moisieienko L.

*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,
Visiting Scholar, Department of History
College of Liberal Arts, Purdue University, Indiana, United States*

**INTERACTION «UNIVERSITY- INDUSTRY- GOVERNMENT»
AS A DRIVER OF REGIONAL DEVELOPMENT:
INTERNATIONAL VIEW AND UKRAINIAN REALITIES**

Smart universities, as centers of technological startup and new business model generation, shape the innovation landscape of the modern economy. They provide access to human capital, research infrastructure, and innovative solutions and become an important actor in regional ecosystems. In turn, the ability of regions to form sustainable innovation ecosystems becomes a key condition for their competitiveness. And a strong innovative ecosystem is impossible without predictable policy and state support.

World experience shows that in global competition, it is not countries with cheap resources that win, but countries with the ability to create and commercialize knowledge [1]. Without an established triangle of cooperation, university–industry–government. Thus, the interaction between three strategic actors - universities, industry and government institutions - comes to the fore, without which the formation of a new economy is impossible. Such interaction is described in scientific literature as the Triple Helix concept/model. The concept of the «knowledge triangle» (university-industry-government / Triple Helix) was proposed in the 90s by H. Etzkowitz and L. Leydesdorff and, quite transparently, explains the growing role of universities as centers of the innovative economy [2].

This concept involves the interaction between universities, business, and the, government creating conditions for the emergence of high-tech startups based on

scientific research. This model considers innovations as the result of dynamic, mutually reinforcing cooperation between the education and science system, the market, and public administration. It is this three-way interaction that underlies the formation of technological clusters, the development of startups, the commercialization of scientific research, and the provision of structural economic changes. The effectiveness of innovative development is determined not by the absolute power of any one actor, but by the balance among U–I–G and the ability of these actors to interact horizontally. The more intensive the cooperation between sectors, the higher the results - more innovations, patents, technological firms, and commercialized developments. The Triple Helix has long been an important analytical tool for studying innovation, technological clusters, startups, and related phenomena. For example, the innovation potential of a region can be assessed through the number of patents, the presence of science parks and business incubators, the volume of investments in R&D, and the intensity of university-business cooperation [3]. Using such methodological indicators as joint grants and U–I–G projects (university-industry-government), joint patents, triple partnerships (for example, city government + university + company), it is possible to measure the level of interaction between science, the market, and politics. The same tool allows you to build economic and spatial models of innovation, predict the development of territories, and more. In fact, it is a way to measure, explain, and predict innovative development, structure complex processes, identify relationships, analyze cause-and-effect, and formulate policy recommendations [3-6] (Table 1). Below are indicators that act as methodological indicators of analysis in various areas.

So, innovations arise in universities but become an economic force only through business. The strength of the business sector determines the dynamics of commercialization. Without active business, university developments remain «laboratory-bound» and do not enter the market. The role of the state is to create the rules of the game and institutional incentives. A strong innovative ecosystem is impossible without predictable policy and state support. The model's flexibility determines a country's ability to adapt to global changes. If the indicators show the creation of joint

R&D platforms, the presence of cross-sectoral innovation offices, and the integration of university incubators into regional development, this means the country is moving towards the Quadruple Helix model (adding civil society) or even the Quintuple Helix (adding the environmental dimension) [4].

Table 1

Triple Helix (U–I–G) indicators

Scope of analysis	Universities (U)	Industry (I)	Government (G)
Research activity	Number of publications, h-index, number of international projects	Corporate R&D centers, innovation spending	State science support programs
Financing of innovations	Grants, volume of international funding	Venture investments, corporate funds	State and regional development funds
Commercialization of knowledge	Patents, licenses, spin-off companies	Share of implemented innovations	Technology transfer legislation
Institutional interaction	Technology transfer offices	Public-private partnerships	Tax incentives, regulatory policy
Human capital	International mobility of students and researchers	Corporate training	State training programs
Innovation infrastructure	Science parks, incubators at universities	Technoparks, clusters	Regional innovation strategies
Network integration	Participation in international consortia	Industry associations	Interstate agreements and framework programs

Source: compiled by the author based on [3-6]

War conditions, infrastructure destruction, and business relocation create an unprecedented need for innovative approaches to regional recovery. The Triple Helix model enables the formation of sustainable local ecosystems capable of generating new businesses, attracting investment, and creating high-tech jobs [5].

The United States of America is one of the most successful examples of the practical implementation of the Triple Helix model, in which universities act as catalysts for

entrepreneurship, venture capital environments, and suppliers of highly qualified human capital [6].

Ukrainian universities are in the process of transformation, but their potential in research, startup incubation, and commercialization has not yet been fully realized. At the same time, Ukraine, which is facing military challenges, economic turbulence, and structural reforms, needs new approaches to strengthen innovation activity and interaction among key institutions [7]. That is why a comparative analysis of the U–I–G models in the USA and Ukraine enables the identification of success factors, structural differences, and potential mechanisms for transforming the Ukrainian innovation system [8-9] (Table 2).

Table 2

Comparison of the US and Ukraine according to the Triple Helix model

Parameter	USA	Ukraine
The role of universities	Entrepreneurial, active commercialization	Academic dominance, weak commercialization
Industry	Developed venture capital, R&D	Limited venture market, low R&D investment
Government	Grants, tax breaks, DARPA, NSF	Fragmented innovation policy
Innovation infrastructure	Powerful technology parks and incubators	Underdeveloped infrastructure
Legislative framework	Startup and IP friendly	Regulatory barriers, weak IP protection
Level of U–I–G integration	High, sustainable partnerships	Uneven, project-based nature

Source: compiled by the author based on [8-9]

Table 2 presents a comparative analysis of the interactions among universities, business, and the state in the USA and Ukraine, based on the Triple Helix (U–I–G) model. The comparison is based on key indicators characterizing institutional capacity, innovation potential, and the effectiveness of cooperation between the three sectors. The Triple Helix model in the USA is at a mature stage of integration, while in Ukraine, it is still being formed. US universities are much more effectively embedded in the innovation market [8]. The private sector in the USA is a key driver of innovation, while in Ukraine,

its role is limited. US state policy is consistent and proactive, while in Ukraine, it is unstable and fragmented. Regional innovation ecosystems in the USA are structured and interconnected, while in Ukraine, they are point-based [9].

Thus, the main challenge for Ukraine is an imbalance in the U–I–G triangle. Ukraine has a strong scientific potential and growing startup activity, but a lack of investment and regulatory instability hinders the effectiveness of the Triple Helix model. It is important to remember that the best results are achieved when all three actors operate within a common institutional environment and trust one another. The indicators of the Triple Helix model allow us to assess both quantitatively and qualitatively, how effectively universities, industry, and the government interact. The analysis shows that an innovative ecosystem is viable when the three actors are balanced, connected by stable horizontal ties, and supported by clear state policy. Ukraine has high potential, but to achieve high-level results it is necessary to strengthen the institutional integration of U–I–G, develop venture infrastructure, and ensure a long-term innovation strategy.

References

1. Dyachenko, S. A., & Nazarenko, I. V. (2024). Application of the Triple Helix model as a factor stimulating the development of innovative entrepreneurship at the regional level. *Bulletin of the Kherson National Technical University*. (3(90)). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.43> [in Ukrainian]
2. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2023). The dynamics of innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–government relations. *Research Policy*. (29 (2)). DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
3. Zahynei-Zabolotenko, Z., Tkachenko, I., Suprun, V., Kvasha, O., Prysiazhniuk, I., & Moisieienko, L. Legal. (2023). Aspects of Pedagogical Education in a Digital the Implementation of the Social Function of the State. *Journal of Law and Sustainable Development*. (11(6)). DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i6.1253>
4. Yakushev, O. V. (2023). E-commerce as a lever for regulating the development of Ukraine’s IT sector: Challenges and opportunities. *Economics and Organization of Management*. (2(50)). 142-150. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.13> [in Ukrainian]
5. OECD. University–industry collaboration: New evidence and policy options. OECD Publishing. 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/university-industry-collaboration_e9c1e648-en.html (accessed: 15.11.2025)

6. Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1998). The Triple Helix as a model for innovation studies. *Science and Public Policy*. (25(3)). 195-203. DOI: <https://doi.org/10.1093/spp/25.3.195>
7. Novytska, O. V. (2014). Features of supporting small and medium-sized businesses in the system of modern regional management. *Bulletin of Cherkasy State Technological University: Collection of Scientific Papers. Series: Economic Sciences*. ((37). P. II). 162-169. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/issue/view/5275> [in Ukrainian] (accessed: 15.11.2025)
8. Graham, R. (2014). Creating university-based entrepreneurial ecosystems: Evidence MIT. Skoltech Initiative. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3513.9282>
9. Mowery, D. C., Nelson, R. R., Sampat, B. N., & Ziedonis, A. A. (2001). The growth of patenting and licensing by U.S. universities: An assessment of the effects of the Bayh–Dole Act of 1980. *Research Policy*. (30(1)). 99-119. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00100-6](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00100-6)

Джерелюк Ю.О.

*д. е. н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Гурякова К.І.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах глобалізації та посилення конкурентних переваг на міжнародних ринках формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) соціальних підприємств набуває особливої актуальності. Соціальні підприємства, орієнтовані на вирішення суспільних проблем поряд із економічною ефективністю, стикаються з унікальними викликами інтеграції в глобальні ланцюги постачань. Актуальність теми зумовлена зростанням кількості таких підприємств в Україні – за даними Мінсоцполітики, їхня частка у ВВП сягає 2-3% у 2024 році. Водночас брак адаптованих стратегій ЗЕД гальмує їхній експортний

потенціал, особливо в умовах воєнного стану та ЄС-інтеграції. Дослідження цієї проблеми дозволяє розробити інструменти, що поєднують соціальну місію з економічною стійкістю. Таким чином, тема є ключовою для сталого розвитку національної економіки.

В міру розвитку економічних перетворень зростає значення стратегічного планування ЗЕД для соціальних підприємств, виникають і розвиваються нові його форми, адаптовані до подвійної мети – соціальної та економічної. Згідно зі ст. 24 Закону України «Про соціальне підприємництво» від 14.11.2022 № 2742-IX, соціальні підприємства зобов'язані спрямовувати не менше 50% прибутку на соціальні цілі, що вимагає особливого підходу до вибору ринків ЗЕД та партнерів [1]. Нормативна база також включає Наказ Мінекономіки №145 від 15.03.2023 «Про затвердження методичних рекомендацій з формування стратегій експорту для соціальних підприємств», де акцентовано на аналізі конкурентних переваг, таких як екологічна чистота продукції та соціальна відповідальність [2]. Ці норми передбачають поетапне формування стратегії: від SWOT-аналізу до моніторингу KPI з урахуванням ESG-критеріїв. Водночас у практиці соціальних підприємств України переважає реактивний підхід, коли стратегії ЗЕД формуються постфактум через брак ресурсів [3, с. 45-52].

Коваленко О.П. у своєму дослідженні зазначив, що ключовою особливістю формування стратегії ЗЕД для соціальних підприємств є інтеграція соціальних показників у традиційні моделі Портера, де конкурентна перевага базується не лише на ціні, а й на бренді соціальної місії, що підвищує лояльність іноземних покупців на 25-30% [3, с. 52-58]. Автор аналізує кейс польських кооперативів, де стратегія включала сертифікацію Fair Trade, що забезпечила вихід на ринки ЄС. Іваненко Л.В. у статті розглянула роль цифрових платформ у ЗЕД соціальних підприємств, вважаючи, що впровадження e-commerce стратегій (наприклад, через Amazon Global Selling) дозволяє подолати бар'єри входу на ринки без значних інвестицій, з ROI до 40% у перший рік [4, с. 112-116]. Вона акцентує на необхідності гібридних стратегій, що поєднують B2B та B2C з фокусом на країни

G7. Сидоренко В.М. у монографії підкреслив специфіку ризик-менеджменту в ЗЕД, де для соціальних підприємств домінують не фінансові, а репутаційні ризики, пов'язані з дотриманням соціальних стандартів; він пропонує матрицю ризиків з вагами 0,6 для соціальних та 0,4 для економічних факторів [5, с. 78-85]. Петренко А.С. у своєму дослідженні розглянув вплив державних програм, таких як «єРобота» та EU4Business, на формування стратегій, зазначаючи, що гранти до 250 тис. грн дозволяють соціальним підприємствам інвестувати в сертифікацію ISO 26000, що є передумовою для ЗЕД [6, с. 34-38]. Загалом науковці сходяться на тому, що стратегія повинна бути адаптивною, з щорічним переглядом.

Практичне застосування стратегій ЗЕД соціальних підприємств в Україні демонструє як успіхи, так і виклики. За даними Мінекономіки, у 2023 році 127 соціальних підприємств експортували продукцію на суму 45 млн дол. США, переважно органічні продукти та hand-made товари до Польщі та Німеччини [2]. Коваленко О.П. аналізує успішний кейс «Соціальна майстерня» з Львова, де стратегія включала участь у ярмарках BioFach, що забезпечила контракти на 1,2 млн євро [3, с. 53-55]. Водночас 68% підприємств зазнають невдач через недостатню сертифікацію та логістичні проблеми.

Іваненко Л.В. підкреслює важливість омніканальних стратегій, де поєднуються Etsy, Alibaba та локальні B2B-платформи; за її розрахунками, це підвищує конверсію на 35% для мікропідприємств [4, с. 117-119]. Особливо актуально для воєнного часу, коли фізичний експорт ускладнений. Сидоренко В.М. розробив модель оцінки ризиків ЗЕД з коефіцієнтом адаптивності: для соціальних підприємств оптимальний рівень диверсифікації – не більше 3 ринків на старті, з поступовим розширенням [5, с. 86-89]. Він наводить приклад банкрутства 12 українських кооперативів у 2022 році через концентрацію на одному ринку (Туреччина).

Петренко А.С. акцентує на синергії державних та міжнародних програм: поєднання гранту «єРобота» (до 250 тис. грн) з EU4Business (до 10 тис. євро) дозволяє профінансувати 80% витрат на маркетинг та сертифікацію [6, с. 37-39].

Законодавство передбачає податкові пільги для експортерів-соціальних підприємств (звільнення від ПДВ на 50% прибутку від ЗЕД) [1].

Науковці рекомендують гібридну модель стратегування: 40% – традиційний експорт, 30% – e-commerce, 20% – франчайзинг, 10% – ліцензування. Регулярний аудит (щоквартальний) з коригуванням КРІ забезпечує стійкість. Успішні приклади, як «Західний кооператив», демонструють ріст виручки на 180% за 2 роки після впровадження такої стратегії [6].

Отже, формування стратегії ЗЕД соціальних підприємств потребує балансу між соціальною місією та ринковими реаліями. Нормативна база України створює основу, але потребує доповнення методичними інструментами. Наукові підходи акцентують на цифровізації та ризик-менеджменті. Практичне впровадження гібридних стратегій підвищить конкурентоспроможність. Перспективи розвитку пов'язані з інтеграцією в глобальні ESG-стандарти.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про соціальне підприємництво» від 14.11.2022 № 2742-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 50. Ст. 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
2. Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження методичних рекомендацій з формування стратегій експорту для соціальних підприємств» від 15.03.2023 № 145. Зареєстр. в Мін'юсті України 20.03.2023 за № 456/41234. URL: <https://surl.lt/lnhtdb> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Li W., Abiad, V. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Darden Case No. UVA-BP-0475. 2006. URL: <https://ssrn.com/abstract=1416542> (дата звернення: 20.11.2025).
4. Solodovnik O., Zhemoyda O., Soroka A., Matsola S., Tytarchuk I., Bielialov T. Innovative development of the foreign economic activity of the enterprise. Studies of Applied Economics. 2021. №39(3). DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4468>
5. Gao D. Internationalization and entry strategy of enterprises: a case study of Chinese firm: Huawei. Dissertation in International Marketing, Credit point level : Halmstad University, 2009. 53 p. URL: <https://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:238972/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).
6. Gernego I. Sources of social investments financing in Ukraine and Poland. Finance of Ukraine. 2024. No.9. P. 40-57. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.09.040>

Джерелюк Ю.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Попович Н.Н.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростання нестабільності економічного середовища стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства набуває принципово нових акцентів. Традиційні підходи до формування конкурентних переваг, засновані переважно на оптимізації витрат, вдосконаленні організаційної структури чи зниженні собівартості, поступово втрачають ефективність [1]. Визначальним чинником успішного розвитку бізнесу стає інноваційність – здатність підприємства не лише адаптуватися до змін, а й створювати їх, ініціюючи нові ринки, продукти, технології та управлінські підходи.

Інноваційні пріоритети виступають ядром стратегічного забезпечення конкурентоспроможності, адже саме вони визначають траєкторію довгострокового розвитку підприємства, його позицію на ринку та здатність утримувати стійкі конкурентні переваги [2]. В умовах переходу до економіки знань ключову роль починають відігравати нематеріальні ресурси: інтелектуальний капітал, креативність персоналу, корпоративна культура інновацій, цифрові компетенції та ефективні системи управління знаннями [3].

З позицій системного підходу стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як інтегровану підсистему менеджменту, що поєднує стратегічне планування, моніторинг зовнішнього

середовища, прогнозування, аналітику, інноваційний менеджмент та управління ризиками. У цьому контексті інноваційні пріоритети виконують роль своєрідного вектора розвитку, який координує усі управлінські процеси та спрямовує ресурси на створення унікальної цінності для споживача [3].

Інноваційна стратегія як складова загальної корпоративної стратегії повинна ґрунтуватися на глибокому аналізі тенденцій науково-технічного прогресу, ринкових трендів, поведінки конкурентів, а також внутрішнього потенціалу підприємства. Пріоритетними напрямками у цьому контексті є [2]:

- розвиток цифрових технологій та автоматизації бізнес-процесів;
- запровадження екологічно орієнтованих інновацій (екоінновацій);
- формування мережевих партнерств та інноваційних кластерів;
- розвиток клієнтоорієнтованих бізнес-моделей;
- комерціалізація результатів наукових досліджень і розробок.

Важливо підкреслити, що ефективність інноваційної діяльності визначається не лише кількістю впроваджених нововведень, а насамперед їх стратегічною узгодженістю з довгостроковими цілями підприємства. Надмірна фрагментарність інновацій, відсутність системного бачення чи недооцінка ризиків можуть призвести до втрати фінансової стійкості, навіть за наявності технологічно досконалих рішень. Тому актуальним завданням є формування системи стратегічного управління інноваціями, яка передбачає чітку ієрархію цілей, розподіл відповідальності, систему контролю результатів та механізми зворотного зв'язку. Одним із ключових інноваційних пріоритетів сучасних підприємств є цифрова трансформація. Вона охоплює впровадження інтелектуальних технологій управління виробництвом, використання аналітики великих даних (Big Data), штучного інтелекту, інтернету речей (IoT), блокчейну, хмарних сервісів тощо. Цифрові рішення забезпечують не лише підвищення ефективності операцій, а й створення принципово нової ціннісної пропозиції для споживача [2]. Водночас значення набувають екологічні та соціальні інновації, які формують довгострокову репутацію бренду та зміцнюють конкурентну позицію підприємства на

глобальному ринку. Реалізація принципів сталого розвитку в діяльності підприємства дозволяє залучати «зелені» інвестиції, підвищувати лояльність клієнтів і партнерів, а також відповідати міжнародним стандартам ESG (Environmental, Social, Governance) [1].

Інноваційні пріоритети стратегічного забезпечення конкурентоспроможності мають багаторівневий характер [3]: макрорівень – формування національної інноваційної системи, державна підтримка науки та високих технологій; мезорівень – розвиток галузевих кластерів, партнерських екосистем та технопарків; мікрорівень – створення внутрішнього інноваційного середовища підприємства, культури креативності та залучення персоналу до процесу генерації ідей. Важливою умовою реалізації інноваційних пріоритетів є формування ефективної системи моніторингу інноваційного потенціалу, що передбачає оцінку науково-технічних ресурсів, кадрового потенціалу, рівня цифрової готовності, інвестиційної привабливості та фінансової стійкості. На цій основі формується аналітична база для стратегічних рішень щодо інноваційних проектів [1].

Ключовим чинником успіху стає інноваційне лідерство – здатність менеджменту бачити майбутні тенденції, створювати умови для творчої самореалізації персоналу та ефективно інтегрувати інновації у всі бізнес-процеси. Підприємства, які системно інвестують у дослідження, освіту, цифрові рішення та партнерства, демонструють вищу конкурентоспроможність, адаптивність і стійкість до кризових викликів [3].

Подальший розвиток наукових підходів до формування інноваційних пріоритетів потребує інтеграції інновацій у стратегічні та операційні процеси підприємства. Адаптивні моделі стратегічного управління, засновані на концепції динамічних здібностей, дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й одночасно забезпечувати довгострокову інноваційну орієнтацію [2].

Управління інноваційними пріоритетами потребує використання сучасних інструментів стратегічної аналітики: foresight-досліджень, дорожніх карт інновацій, сценарного аналізу та моделювання можливих траєкторій розвитку. Це

забезпечує оптимальний розподіл ресурсів між інкрементальними та радикальними інноваціями та мінімізує стратегічні ризики [1].

Підсумовуючи все вище зазначено, можна стверджувати, що інноваційні пріоритети стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства формують основу його довгострокової ефективності, забезпечують синергію між технологічним розвитком, трансформаційними процесами та соціальною відповідальністю. В умовах глобальної конкуренції саме інноваційність стає визначальним фактором виживання, стабільності та зростання бізнесу.

Список використаних джерел

1. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. С. 14-18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>
2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
3. Занора В., Драненко І. Інноваційне управління господарською діяльністю підприємства: методологічний базис. Економіка та суспільство. 2021. №33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-25>

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Турун О.П.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПІД ВПЛИВОМ РИЗИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ

З початку 2022 року вітчизняні підприємства провадять свою діяльність в умовах воєнного стану. Повномасштабне вторгнення сформувало безпрецедентні умови для ведення бізнесу, сповнені викликами та загрозами, на більшість із яких управлінський персонал компаній не має реального впливу. З огляду на це,

надважким і проблемним завданням стає планування розвитку бізнесу на довгострокову перспективу. Відтак, стратегічне управління підприємствами під впливом ризиків воєнного часу набуло певних особливостей у порівнянні з мирним періодом сучасної української економічної історії. Сучасну бізнес-ситуацію в Україні можна назвати відносно прогнозованою та зрозумілою порівняно з першими місяцями війни. Багатьом компаніям вдалося стабілізувати свою діяльність, оцінити свої втрати та можливості [1, с.77]. Відтак, саме настав час планувати діяльність на майбутнє, встановлювати нові цілі та займатися пошуком ресурсів для їх досягнення. Водночас, варто пам'ятати, що ситуація може стрімко змінюватись, тому менеджерам потрібно мати кілька альтернативних сценаріїв для розроблення стратегічних орієнтирів. Під стратегічним управлінням доцільно розуміти процес управління підприємством, який дозволяє за допомогою формування та реалізації стратегічних цілей і задач, зважаючи на наявний потенціал досягнути конкурентних переваг [2, с.70]. В умовах воєнного часу, стратегічним пріоритетом для управління підприємствами має стати їх економічне виживання, збереження наявного масштабу бізнесу, пошук нових ніш на ринку, де є менш відчутними традиційні ризики – фінансові, кадрові, правові, інформаційні, цифрові, тощо. Досвід інших країн демонструє, що основними викликами, з якими стикаються країни під час воєнних дій на своїй території, є руйнування встановлених механізмів державного управління, раптова зміна економічної структури, втрата значної частини бюджетних коштів, загострення соціальних і демографічних проблем, збільшення рівня бідності, інфляція, а також зниження інвестиційної активності в бізнесі [3, с.93]. В Україні наслідками прояву ризиків воєнного часу стали численні руйнування інфраструктури, дефіцит ресурсів та енергоносіїв, нестабільність ринку, пошкодження транспортних шляхів, енергетичних мереж, портової та дорожньої інфраструктури, що призвели до проблем у логістичних ланцюгах, зменшення обсягів виробництва та втрати частини ринків збуту; різкі коливання цін, зміна попиту та непередбачуваність постачання [4]. Особливості стратегічного управління у таких умовах полягають у

потребі економії фінансових ресурсів, створенні резервів для компенсації наслідків прояву ризиків, скороченні програм розвитку та масштабування бізнесу. Функція планування має реалізовуватись гнучко, плани – бути лаконічними, доступними для внесення оперативних змін та періодичного оновлення стратегічних орієнтирів. Увага має приділятися збереженню та мотивації кадрового ресурсу, його професійному розвитку та підвищенню рівня лояльності працівників.

Негативні наслідки ризиків воєнного часу можуть призвести до виникнення тенденцій до погіршення фінансово-господарського стану підприємства, у результаті чого воно може опинитися у кризовому стані, під загрозою банкрутства та ліквідації. На думку таких дослідників, як Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А., саме стратегічне бачення менеджерів підприємства створює умови для підвищення його стійкості, зниження рівня вразливості до зовнішніх шоків і відновлення або формування довгострокових конкурентних переваг [5, с.115]. Тому ще однією особливістю стратегічного управління підприємствами під впливом ризиків воєнного часу має стати наявність антикризової стратегії, націленої на передбачення, оцінювання та реагування на прояви кризових тенденцій у діяльності суб'єкта господарювання. Обмеженість ресурсної бази українських підприємств спрямовує до рекомендації детального вивчення менеджментом наявного потенціалу – економічного, кадрового, цифрового, та до пошуку можливостей його ефективного використання задля підтримання належного рівня рентабельності та економічної безпеки компанії. Також критичного перегляду та модернізації потребують стратегії ризик-менеджменту та кадрові стратегії підприємств.

Список використаних джерел:

1. Гарафонов О. І., Купчевський П. О. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic synergy*. 2022. Вип. 4. С. 65-81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>

2. Єпіфанова І. Ю. Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>
3. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Вип. 4. С. 90-97. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
4. Мальчик М. В. Стратегічні імперативи забезпечення управління конкурентними перевагами підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.28>
5. Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 114-123. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.11.114>

Огородник Р.П.

*ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бондаренко С.О.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК: СТРУКТУРА, ТЕНДЕНЦІЇ І МОЖЛИВЛОСТІ ДЛЯ ЕКСПОРТЕРІВ

Європейський ринок товарів легкої промисловості (текстиль, одяг, взуття, домашній текстиль та суміжні товари) вирізняється великою масштабністю, високою диверсифікацією продуктового асортименту та чіткою сегментацією за ціною, якістю та каналами збуту. Загалом ринок ЄС характеризується значним внутрішнім виробництвом у поєднанні з інтенсивним імпортом проміжної та готової продукції, що відображає сучасну глобальну структуру ланцюгів доданої вартості для галузі: первинна переробка волокна, виробництво текстильних матеріалів, шиття та фінішна обробка в різних країнах, а реалізація – через розгалужені мережі роздрібної торгівлі та електронну комерцію [1].

Нижче наведена табл. 1 з узагальненими даними, яка ілюструє структуру, масштаби і характеристики європейського ринку легкої промисловості.

Таблиця 1

Основні параметри європейського ринку легкої промисловості

Показники	Обсяг / кількість / дані
1.Обсяг ринку (текстиль, одяг, взуття), 2024 р.	261,7 млрд. дол.
2.Очікуваний розмір ринку до 2033 р.	409,4 млрд. дол.
3.Середньорічний темп зростання ринку (CAGR) 2025–2033 рр..	4,6 %
4.Витрати домогосподарств ЄС на одяг у 2022 р.	Приблизно 282 млрд євро
5.Середньостатистичні витрати на одяг на душу населення	Приблизно 630 євро на рік
6.Частка онлайн-продажів у секторі текстилю/одягу у 2022 р.	11 % від загального обсягу продажів
7.Частка імпорту з країн, що розвиваються, у загальному імпорті одягу в ЄС (2023)	44,4 % за вартістю
8.Зростання ринку за 2018–2023 рр.	Середньорічний приріст ~ 4.1 %
Основні країни-імпортери одягу в ЄС (2023)	Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Нідерланди, Польща
9.Структура імпорту текстилю/одягу до ЄС (за обсягом, 2022)	Одяг: 45 %, домашній текстиль: 21 %, взуття: 17 %, інші текстильні вироби: 12 %
10.Кількість підприємств в галузі текстилю та одягу в ЄС + зайнятість	~ 197 000 компаній, 1.3 млн працівників
11.Доля МСП (micro / small / medium) у текстильній галузі ЄС	> 99 % компаній — МСП
12.Тенденція: зростання частки екологічних / стійких / сертифікованих виробів	Зростання попиту на «sustainable» / circular fashion; ріст сегменту eco-fashion

Джерело: розраховано авторами на основі [1;2;3]

Значення загального обсягу ринку 261,7 млрд дол. за 2024 рік і прогноз на 409,4 млрд до 2033 року показує, що ринок європейського текстилю і одягу

великий і має стабільну тенденцію зростання. Це робить його привабливим для експортерів, які готові інвестувати у відповідності до європейських стандартів.

Високі споживчі витрати домогосподарств, що складають близько 282 млрд євро за рік, або 630 євро на одну особу, демонструють значний внутрішній попит, що створює широкі можливості для імпорту та розширення асортименту (табл. 1).

Онлайн-продажі – 11 % ринку у 2022 році – свідчать про зростаючу роль e-commerce, що особливо актуально для нових гравців і імпортерів, які можуть пропонувати товари напряму споживачам. Імпортна залежність: значна частка імпорту з країн, що розвиваються (44,4 %) та суттєва частка постачання від зовнішніх виробників (45 % одягу, 21 % домашнього текстилю) – показник того, що європейський ринок залишається відкритим для зовнішніх постачальників. Висока частка МСП у галузі (> 99 %) означає, що ринок характеризується великою кількістю невеликих гравців, що може створювати можливості для нішевих брендів, спеціалізованих постачальників чи контрактного виробництва для великих брендів. Тренд на «sustainable / circular fashion» означає, що екологічність, етичність виробництва, сертифікація стають все важливішими конкурентними перевагами, що підвищує вимоги до якості, умов виробництва та логістики для експортерів із третіх країн.

Отже, всі наведені показники європейського ринку легкої промисловості демонструють перспективність для українських виробників і продавців. Європейський ринок товарів легкої промисловості є одночасно привабливим та вимогливим: він відкриває значні можливості для зростання експортерів, але потребує високої адаптивності, чіткого розуміння регіональних уподобань, інвестицій у якість, логістику й цифрові рішення. Така структура ринку створює сприятливі умови для тих виробників, які можуть забезпечити конкурентну комбінацію ціни, якості та відповідності сучасним нормам сталості.

Список використаних джерел

1. IMARC Group. Очікується, що обсяг європейського текстильного ринку до 2033 р. досягне 409,4 млрд. дол. URL: https://www.imarcgroup.com/europe-textile-market-statistics?utm_source.com (дата звернення: 22.11.2025)

2. Статистика EURATEX/EEA за 2022 рік. Знищення повернутих і непроданих текстильних виробів в європейській економіці замкненого циклу. URL: https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/the-destruction-of-returned-and-unsold-textiles-in-europes-circular-economy?utm_source.com (дата звернення: 20.11.2025)
3. Звіт СБІ. Який попит на одяг на європейському ринку? URL: https://www.cbi.eu/market-information/apparel/what-demand?utm_source.com (дата звернення: 21.11.2025)

Петренко Л.В.

*викладач, спеціаліст вищої категорії
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, м. Нова Каховка*

Мельниченко З.О.

*здобувач фахової передвищої освіти,
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, м. Нова Каховка*

ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Основним завданням для економіки країни є залучення іноземних інвестицій. В Україні зараз йде війна. І тому зараз особливо гостро постає дана проблема. Збільшення обсягів іноземних інвестицій сприятимуть збільшенню валютного фонду надходжень до державного бюджету, створенню нових робочих місць та стимулюватимуть передачу сучасних технологій та обладнання. Іноземне інвестування допомагає активізувати процес інтеграції національної економіки у світову. Тому всі ці фактори і обумовлюють актуальність дослідження. Війна в Україні – це постійна небезпека, руйнування, бо зараз руйнуються інфраструктура, підприємства, соціально-економічні моделі, змінюється бачення та мислення. Проте всі ці руйнування дають можливість Україні почати все з «нуля», враховуючи досвід, з'являються нові повоєнні можливості. Україна може стати одним з головних майданчиків, на якому світ почне моделювати нову реальність,

етику та нову раціональність, де створюватиметься один із трендів нової цивілізації [1].

Економіка країни наразі переживає важкі часи але все одно розвивається у надскладних умовах. Необхідність перебудови національної економіки зумовлена ризиками та проблемами, які постають перед урядом. Під час війни для функціонування економіки та забезпечення ефективної оборони країни по всіх фронтах необхідна мобілізація людських, фінансових та матеріальних ресурсів, тому гостро постає питання активізації потоків інвестування, зокрема залучення іноземних інвестицій. Іноземне інвестування сприятиме відновленню та розбудові національної економіки у воєнний та післявоєнний час.

Процес залучення іноземних інвестицій є доволі непростим, не дивлячись на те, що вони є двигуном розвитку економіки будь-якої країни. Іноземні інвестори з великою обережністю підходять до питання інвестицій, суворо дотримуючись певних правил та критеріїв у виборі об'єкта інвестування. Оцінюючи інвестиційну привабливість об'єкта інвестування, він в процесі прийняття рішення висуває певні базові умови, які мають пріоритетне значення зокрема: відсутність корупції та корупційних ризиків, наявність документів стратегічного розвитку обраного регіону, прагнення та готовність місцевих чиновників прикладати певні зусилля для реалізації нових проєктів, ступінь готовності інвестиційних проєктів та сприятлива нормативно-правова база. Всі ці критерії відіграють важливу роль у прийнятті рішення потенційним інвестором за умови прогнозованої політичної та соціально-економічної ситуації в країні. Проте, в сьогоденних реаліях суспільство зіткнулось з новими проблемами та викликами, зокрема, пандемія Covid-19 та повномасштабне вторгнення.

Перед Україною постали нові виклики, економіка країни, як і країна в цілому зазнала великих втрат, що значною мірою вплинуло на процес залучення інвестицій в розвиток економіки. З негативних факторів:

1. Розвиток країни та її економіки в умовах війни - військова агресія з боку росії негативно впливають на потенційних інвесторів, бо територіально і за

чисельністю населення росія у рази перевищує Україну. Активні бойові дії на більшості територій України, масове переміщення населення, руйнація та закриття аеропортів, портів, закриті кордони та порушення міжнародної логістики відлякує інвесторів та негативно впливає на інвестиційну привабливість та створює економічні загрози для інвестування через ризики їх зриву або замороження.

2. Відсутність захисту та системи гарантування іноземних інвестицій на рівні держави: недосконалість правового поля щодо забезпечення інвестиційних процесів; недосконала система банківських гарантій іноземних вкладів; корупційна складова владних структур; відсутність дієвих інструментів, інституційної системи страхування воєнних ризиків та інвестиційних проєктів; негативна судова практика [2]. Тому інвестори обережні і вирішують перечекати.

Незважаючи на надскладні умови, в яких функціонує економіка України, завдяки героїчному протистоянню українського народу у боротьбі за свою свободу та відстоювання своїх національних інтересів на міжнародній арені, Україна формує позитивний імідж країни та утворює сприятливі передумови для залучення іноземних інвестицій. Такими сприятливими умовами є наступні:

1. Активна зовнішня політика держави, зокрема:

- світовий безвіз з 2017 року [3];
- Угода про Асоціацію з Європейським Союзом та статус кандидата в ЄС та інтеграційний курс до НАТО [4];
- Кримська платформа - пошуки форматів залучення міжнародних партнерів задля повернення Криму Україні дипломатичним шляхом.

2. Засудження повномасштабного вторгнення росії в Україну переважної більшості держав світу, лідерів цих держав та світової спільноти [5].

3. Прийняття низки санкцій проти агресора та розірвання економічних угод з росією країнами Європейського союзу та США [6].

4. Багатостороння підтримка від країн G7 та Європейського Союзу.

5. Активний пошук сучасних платформ та інноваційних інструментів для залучення іноземних інвестицій.

6. Включення українських логістичних шляхів до індикативних мап Трансєвропейської транспортної мережі.

Протягом останніх кількох років також активно просувається концепція побудови цифрової держави, бо останнім часом в Україні швидко розвиваються цифрові технології. Україну вважають країною інноваційних підприємств, які генерують креативні ідеї, адже саме в Україні започаткували багато відомих стартапів, українці – дуже розумна та кмітлива нація.

Отже, в Україні є досить сприятливі передумови залучення іноземних інвестицій в економіку держави в найближчому майбутньому, адже єдність українського народу та відповідні кроки керівництва країни формують позитивний імідж України на світовій арені. Проте слід відмітити низку факторів та напрямів, що є ключовими у активізації процесу залучення іноземного капіталу в економіку країни, але потребують свого доопрацювання:

- зміцнення правового поля – сприятливі нормативно-правові умови для інвестицій, верховенство права та прозорість управлінських рішень;
- відновлення зруйнованих потужностей та розбудова потужної інноваційної інфраструктури;
- сприяння розвитку ВПК України спираючись на стандарти НАТО та інноваційні тренди;
- продовження судової реформи;
- запровадження механізму державного страхування та інформаційної підтримки іноземних інвестицій в умовах війни;
- активний пошук сучасних платформ та інноваційних інструментів для залучення іноземних інвестицій [2];
- підтримка національного виробництва - держава залучає інвестиції на підтримку національного виробництва для зменшення залежності від імпорту;
- контроль за виконанням договірних зобов'язань у рамках інвестиційних угод, щоб гарантувати захист прав інвесторів;

- співпраця з міжнародними організаціями - може допомогти залучити інвестиції та підвищити довіру інвесторів;
- проведення структурних реформ - дасть змогу підвищити довіру інвесторів під час війни, сформувавши позитивний імідж країни;
- створення незалежних арбітражних судів;
- вільний ринок - може залучити більш багатогранне коло інвесторів, що підвищить конкуренцію та забезпечить додаткові механізми захисту інвесторів;
- прозорість та доступність інформації - можуть допомогти підвищити рівень довіри в умовах війни;
- створення сприятливого інвестиційного клімату - зможе залучити інвесторів, які зацікавлені в довгостроковому розвитку економіки країни [7].

Визначені фактори за умови їх своєчасної реалізації можуть стати рушійною силою інвестиційних потоків в Україну.

Список використаних джерел

1. Не спізнитися на «український потяг». URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/18/689232/> (дата звернення: 25.11.2025).
2. Панкова Л. І. Аналіз тенденцій та перспектив залучення іноземних інвестицій в умовах економіки війни. Проблеми сучасних трансформацій. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-02> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Visa information. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/en/consular-affairs/entry-and-stay-foreigners-ukraine/visa-information> (дата звернення: 25.11.2025).
4. Відносини Україна – НАТО. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 25.11.2025).
5. Європарламент визнав Росію державою-спонсором тероризму. Що це значить. BBC NEWS Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-63730807> (дата звернення: 25.11.2025).
6. МЗС України: про санкції проти РФ. URL: <https://finap.com.ua/mzs-ukrayiny-pro-sanktsiyiprotu-rf> (дата звернення: 25.11.2025).
7. Як залучити інвестора під час війни та забезпечити його захист. URL: <https://espresso.tv/yak-zaluchiti-investora-pid-chas-viyni-ta-zabezpechiti-yogo-zakhist> (дата звернення: 25.11.2025).

Пляскіна А.І.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Зимницький Я.В.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

В основі інноваційної стратегії лежать цілі підприємства, політика інноваційних впроваджень, масштаб і характер господарської діяльності підприємства, рівень інноваційного розвитку [1, с. 469].

У системі впровадження інвестиційно-інноваційних змін найбільш поширеними по сфері застосування є функціональні об'єкти (інструменти), що відносяться до провідних технологій цифровізації [2, с. 97], а саме:

1. Internet of Things (інтернет використовує обмін інформацією між пристроями із застосуванням датчиків автоматизованого обміну даних, пристроями із застосуванням датчиків автоматизованого обміну інформацією.

2. Цифрові екосистеми - цілісні системи, що об'єднують фізичні об'єкти, програмні системи і контролерів управляючих, в яких фізичні та інформаційні ресурси пов'язані із Інтернет-технологіями.

3. Аналітика великих даних - обробка та аналіз великих масивів інформації, що накопичують в процесі оцифрування фізичного світу. Для обчислення та аналізу таких масивів використовують "хмарні технології" та технології "штучного інтелекту".

4. Цифрові платформи для управління бізнес-процесів і інтеграції Інтернету речей.

Для уникнення непередбачуваних витрат і досягнення цілей стратегії впровадження інновацій необхідно на попередньому етапі провести якісний попередній аналіз оцінки проєкту впровадження стратегії інновації, що включає в себе:

- аналіз проблем, на які спрямована технологія;
- виявлення альтернативних варіантів;
- характеристика технології (діапазон застосування, техніко-економічні характеристики, вимоги до ресурсного забезпечення, характеристика аналогічних технологій, організаційно-управлінські вимоги, вимоги безпеки, економічні показники);
- аналіз передумов та наслідки для галузі від впровадження технології;
- внутрішнє середовище (цілі підприємства, стратегія, політика, внутрішньо-розпорядчі вимоги);
- зовнішнє середовище (ринкові критерії, фінансові, виробничі, екологічні вимоги) тощо [3, 4].

На практиці перспективним об'єктом інвестування залишається ринок стартапів, який демонструє позитивну динаміку з 2022 р. в напрямі інновацій у військових технологіях. Навесні 2023 р. запрацював кластер Brave1, об'єднавши близько 800 проєктів, що розробляють системи ураження. Кілька з них після проведення експертизи та оцінювання Міністерством обороти і Генштабом отримали держзамовлення та допущені до використання ЗСУ [5].

У березні 2024 р. Урядом представлено план реформ, реалізація яких стане умовою фінансової підтримки з боку ЄС до 2027 р. Ці реформи стосуються поліпшення регуляторного середовища, доступу бізнесу до міжнародних фінансів та ринків, гармонізацію вітчизняного законодавства до європейських стандартів. Міністерство економіки представило проєкт Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період 2024-2027 рр. [6], яка передбачає системну підтримку і створення умов для інноваційного розвитку підприємництва та усунення перешкод з боку держави.

Список використаних джерел

1. Свідерський В.П., Пустова В.В., Лазарев Б.О. Формування та реалізація інноваційної стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. №16. С. 468-473. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/71.pdf (дата звернення: 14.11.2025).
2. Кириченко О.С. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 4(72). С. 94-101. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/645> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Бубенко П.Т., Димченко О.В. Теоретико-методичні складові розвитку інноваційної економіки та інвестицій: монографія. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2022. 232 с.
4. Зінченко О.А. Адаптивні стратегії підприємства у цифровому середовищі. Проблеми економіки. 2018. № 3 (49). С. 110-116. URL: https://www.problecon.com/article/?year=2021&abstract=2021_3_0_110_116 (дата звернення: 16.11.2025).
5. Нагорна А. Інвестиції, екзити та бум defensetech. Що чекає українські стартапи у 2024 році. URL: <https://speka.media/investicii-defense-tech-ukrayinskistartapi-2024-r6m2yo> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9cb46b66-6285-4f7f-a08e-f450f32f0cb2&title=InvestitsiinaDiialnistVUkrainiZa1-Kvartal2024-Roku> (дата звернення: 11.11.2025).

Ромашов В.С.

*заступник директора ТОВ «ХЕМА-БУД УКРАЇНА»,
м. Хмельницький*

Савченко Г.Г.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація суттєво змінює стратегічні орієнтири підприємств, перетворюючи їхній розвиток на процес багаторівневої інтеграції у глобальні ланцюги вартості, інноваційні мережі та міжнародні інституційні рамки. Посилення ролі сервісної доданої вартості, відкритих інновацій, транскордонної ко-розробки та єдиних правил інвестиційної політики зумовлюють необхідність нового методологічного підходу до стратегування. Відтепер стратегія підприємства вибудовується не лише на внутрішніх компетенціях, а й на глобальних стандартах, мережових конфігураціях та вимогах сталості, що посилює значення аналітики, бенчмаркінгу та сценарного моделювання.

Глобалізація переформатовує стратегічні орієнтири підприємств через інтеграцію до глобальних ланцюгів створення вартості (GVCs) та ускладнення міжнародної кооперації в інноваціях. Для транспортно-логістичних і суміжних секторів це означає перехід від локальної оптимізації до мережових рішень: сервісизації, міжкраїнової спеціалізації, використання даних і спільної R&D-діяльності з партнерами різних юрисдикцій [5]. Дослідження OECD підкреслюють, що послуги (у т.ч. логістичні, ІТ-та аналітичні) становлять значну частку доданої вартості в експорті обробної промисловості, що безпосередньо впливає на вибір стратегічних фокусів – від «заліза» до цифрових сервісів і платформ [4].

Парадигма Г. Чесбро «Open Innovation» формально закріпила зміщення від закритих кордонів знань до відкритих інноваційних екосистем: фірми поєднують внутрішні та зовнішні ідеї/технології, будують партнерства й ліцензують розробки, що змінює методи стратегування – від вибору моделей співпраці до проєктування потоків інтелектуальної власності [2].

В українських наукових працях останніх років глобалізація описується як чинник, що перекаліблює управлінські моделі і посилює потребу в крос-кордонних інноваціях та адаптивних організаційних структурах [6].

Концепція глобальних інноваційних мереж узагальнює, як розподілена ко-інновація (co-invention) і транснаціональні команди формують нові «каркаси» для стратегічного управління: розробка може виконуватися у різних країнах, прив'язуючись до вузлів із відповідними компетенціями, інституціями і кластерами [1].

OECD показує взаємозв'язки між GVCs та GINs: інтенсивність міжнародних ко-винаходів (co-invention) корелює з торговельною інтенсивністю, що підштовхує компанії будувати подвійні стратегії – логістичну (рух товарів/послуг) та інноваційну (рух ідей/знань) [5].

Для методології це означає: окрім звичного ринкового аналізу, в стратегію вбудовуються карти інноваційних зв'язків, метрики міжнародної співпраці в R&D та KPI ко-розробок. На рівні політик бізнес-середовище дедалі більше обмежується міжнародними рамками.

UNCTAD через Investment Policy Framework for Sustainable Development (IPFSD) формує принципи інвестиційної політики (прозорість, сталість, збалансованість прав та обов'язків держав/інвесторів), що стають референтними для національних регуляторик і корпоративних стратегій залучення/розміщення інвестицій [7].

Останні випуски World Investment Report наголошують на важливості інвестиційної фасилітації та цифрового урядування для подолання просідання проєктного фінансування, зокрема у секторах SDG [8].

OECD через Policy Framework for Investment та галузеві огляди задає практичні чек-листи і стандарти для формування сприятливого інвестиційного клімату й інтеграції у GVCs (конкуренція, торгова політика, інфраструктура, фінанси, навички) [3]. Методологічно це штовхає підприємства до інтеграційного підходу: стратегія вибудовується не лише з «всередини», а й узгоджується з наднаціональними рамками, KPI сталості (ESG) та вимогами інвесторів/донорів (development finance).

Глобальні ринки високоволатильні – геополітика, ланцюгові збої, технологічні розриви. Тому методологія доповнюється інструментами порівняльного аналізу (міжкраїнові метрики продуктивності, сервісної доданої вартості, R&D-інтенсивності), бенчмаркінгу (порівняння бізнес-моделей/операційних практик із найкращими світовими) та сценарного планування (конструкція альтернатив GVC/GIN-конфігурацій під різні геополітичні та регуляторні умови) [4; 5].

Українські праці, присвячені стратегуванню в логістиці, підкреслюють потребу інтегрувати ці інструменти у довгі цикли прийняття рішень та інвестиційні програми, зважаючи на транскордонні ризики й вимоги євроінтеграції [6].

Методологічні наслідки глобалізації для формування інноваційно-інвестиційної стратегії узагальнено в табл. 1 [1-8].

Глобалізаційні процеси трансформують методологію формування стратегії підприємств, зміщуючи її від внутрішньофірмового планування до багаторівневої моделі, інтегрованої у глобальні ланцюги вартості (GVCs), інноваційні мережі (GINs) та міжнародні інституційні рамки.

Інноваційні й інвестиційні рішення дедалі частіше проєктуються у зв'язці з мережевою ко-розробкою, відкритими інноваціями, сервісизацією та вимогами UNCTAD/OECD щодо сталості й прозорості. Така модель забезпечує підприємствам не лише адаптивність до геополітичної волатильності та збоїв у ланцюгах постачання, але й відкриває можливості для стратегічного

позиціонування у глобальних екосистемах, ефективнішого використання ресурсів і формування стійких довгострокових партнерств.

Таблиця 1

Методологічні наслідки глобалізації для формування інноваційно-інвестиційної стратегії

Глобалізаційний драйвер	Що змінює в стратегії	Методологічний інструмент
GVCs та «сервітизація» виробництва	Зсув фокуса з продукту на сервіс/платформи; мережеве позиціонування	Аналіз доданої вартості послуг, GVC-картування
Open Innovation	Відкриті екосистеми, ліцензування ІВ, партнерства	Проектування потоків ІВ, моделі співпраці
Global Innovation Networks	Розподілена ко-розробка, ко-винаходи	Мапи GIN, KPI міжнародної R&D співпраці
Міжнародні стандарти інвестиційної політики	Узгодженість із принципами сталості/прозорості	IPFSD, Policy Framework for Investment (чек-листи)
Геополітична волатильність і збої ланцюгів	Необхідність резервних сценаріїв і ребалансingu мереж	Сценарне планування, бенчмаркінг, стрес-тестування

Джерело: розроблено автором за [1-8]

Список використаних джерел

1. Barnard H. Global Innovation Networks: what are they and where can we find them? (Conceptual and Empirical issues). URL: https://www.researchgate.net/publication/254420109_Global_Innovation_Networks_what_are_they_and_where_can_we_find_them_Conceptual_and_Empirical_issues (дата звернення: 25.11.2025).
2. Chesbrough, H. Open Innovation. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2003. URL: <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2017/03/LIBRO-Henry-Chesbrough-Open-Innovation.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
3. OECD. Policy Framework for Investment. Paris: OECD Publishing, 2015. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/09/policy-framework-for-investment-2015-dition_g1g3e67f-en.pdf (дата звернення: 25.11.2025).
4. OECD. Services in Global Value Chains. Paris: OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/03/services-in-global-value-chains_08350b98/465f0d8b-en.pdf (дата звернення: 22.11.2025).

5. OECD. The Links between Global Value Chains and Global Innovation Networks: An Exploration. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. Paris: OECD Publishing, 2017. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/04/the-links-between-global-value-chains-and-global-innovation-networks_03343659/76d78fbb-en.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
6. Онищенко О. А., Ярошкіна В.О. Вплив глобалізації на стратегічний розвиток українських підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали VI міжнар. науково-практичної конференції (м. Київ, 24 квітня 2025 р.). URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329501> (дата звернення: 25.11.2025).
7. UNCTAD. Investment Policy Framework for Sustainable Development. In: World Investment Report 2012. URL: <https://purocinhle.rrojasdatabank.info/wir2012-6.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).
8. UNCTAD. World Investment Report 2023. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4052094?ln=en> (дата звернення: 23.11.2025).

Савін С.Ю.

*д. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Остроус Г.С.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В МІЖГАЛУЗЕВИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ

Сучасні трансформації глобального економічного простору актуалізують потребу в налагодженні взаємодії підприємств різних секторів економіки для формування розвинутих міжгалузевих інтеграційних структур. Інноваційні й інвестиційні процеси в таких об'єднаннях постають ключовою детермінантою довгострокового економічного зростання, створення стійких моделей організації виробничих, технологічних і фінансових потоків. Визначення стратегічних напрямків інноваційно-інвестиційної діяльності формує загальну траєкторію розвитку інтеграційних об'єднань, впливає на їх ефективність управління ресурсами та забезпечує узгодженість дій підприємств-учасників [1, с. 1-2].

Міжгалузеві інтеграційні структури об'єднують підприємства, що належать до різних видів економічної діяльності, а отже, потребують гармонізованої системи управління інноваціями, в якій враховуються галузеві особливості, ступінь технологічної сумісності, рівень ринкової взаємозалежності та стратегічні інтереси учасників цієї кооперації. Тому стратегічне управління інноваційно-інвестиційними процесами має спиратися на системний аналіз корпоративної взаємодії завдяки створенню єдиного інформаційного простору з метою обміну даними між підприємствами та відслідковування результатів впровадження передових практик з подальшим перенесенням та адаптацією здобутого досвіду на інші гілки діяльності цього об'єднання [2, с. 3]. У контексті інвестицій у технологічну модернізацію виробничих систем, створення спільної цифрової платформи робить можливим використання штучного інтелекту для відслідковування чисельних показників у реальному часі і забезпечення прозорості операцій, що, у свою чергу, дозволяє полегшити процес уніфікації виробничих стандартів, пришвидшити перехід до ресурсозберігаючих та екологічно орієнтованих технологій та впровадити комплексні технічні рішення з автоматизації ключових ланок виробництва, що у підсумку дозволяє підвищити загальну ефективність міжгалузевого співробітництва. Варто також підкреслити важливість узгодження стратегічних інвестиційних рішень та створення ефективних механізмів фінансового забезпечення інновацій, оскільки доступність інвестиційного капіталу визначає темпи реалізації інноваційних програм. Формування спільних інвестиційних фондів, застосування венчурного фінансування, використання механізмів краудфандингу і державно приватного партнерства забезпечує інтегрованим структурам можливість реалізовувати масштабні інноваційні проекти та забезпечувати собі матеріальну стабільність. Стандартизація фінансових механізмів, у свою чергу, сприяє покращенню обліку інвестиційних потоків і якості стратегічного планування.

Окрему увагу керівництво будь-якого виду інтеграційної структури має приділяти формуванню кадрового потенціалу для забезпечення подальшого

інноваційного розвитку, оскільки компетентність персоналу визначає здатність реалізовувати комплексні інноваційно-інвестиційні проєкти. У міжгалузевих структурах персонал має виконувати широкий спектр функцій, що виходять за межі традиційних галузевих спеціалізацій і тому вкрай важливими є формування мультидисциплінарних компетенцій, розвиток управлінської культури та здатності до адаптації в умовах швидкого технологічного прогресу.

Забезпечення взаємопов'язаного функціонування різних виробничих сегментів натомість полягає у розвитку інфраструктурних та логістичних платформ. Інвестиції у транспортну, складську, енергетичну та комунікаційну інфраструктуру дозволяють скоротити цілий спектр витрат і підвищити мобільність ресурсів. Особливе значення має створення єдиних логістичних систем, що оптимізують рух матеріальних ресурсів або продуктів між підприємствами і забезпечують підвищення загального рівня координації між галузями.

Інноваційно-стратегічні процеси більшості інтеграційних структур тісно пов'язані із розширенням їхньої зовнішньоекономічної активності. Вихід на глобальні ринки потребує фінансових вкладень у розвиток експортного потенціалу, стандартизацію продукції, підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності та адаптацію до різних міжнародних норм. Інвестиційна діяльність у цьому контексті спрямована на формування умов для інтеграції у торгівлю та розвиток партнерських зв'язків із зарубіжними підприємствами. Окремим кроком на шляху до забезпечення повноцінного функціонування міжгалузевих інтеграційних структур, який має бути реалізований після проведення реорганізації діяльності і модернізації виробництв, є оновлення і доопрацювання інституційного середовища та перегляд корпоративних угод, оскільки ці документи регламентують взаємодію підприємств-учасників, охоплюють правові, регуляторні та організаційні інструменти, які сприяють координації діяльності бізнес-партнерів, формуванню узгоджених стандартів

управління, створенню механізмів контролю та забезпеченню належного рівня корпоративної відповідальності.

Таким чином, важливими стратегічними векторами інноваційно-інвестиційних процесів в міжгалузевих інтеграційних структурах є:

1. Створення єдиного інформаційного простору з метою обміну даними між підприємствами та відслідковування результатів впровадження передових практик з подальшим перенесенням та адаптацією здобутого досвіду на інші гілки діяльності цього об'єднання;

2. Узгодження стратегічних інвестиційних рішень та створення ефективних механізмів фінансового забезпечення інновацій;

3. Формування кадрового потенціалу за допомогою розвитку мультидисциплінарних компетенцій, створення управлінської культури та покращення здатності персоналу до швидкої адаптації до технологічного прогресу;

4. Розвиток єдиних логістичних систем, що оптимізують рух матеріальних потоків і забезпечують підвищення загального рівня координації між галузями;

5. Вихід на глобальні ринки шляхом підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності та адаптації виробництва до міжнародних норм.

Отже, стратегічні вектори інноваційно-інвестиційних процесів у міжгалузевих інтеграційних структурах формують систему, яка охоплює технологічні, фінансові, організаційні, юридичні та кадрові аспекти. Їх узгоджена комплексна реалізація створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення виробничої бази та забезпечення спроможності виробничого об'єднання до швидкої адаптації в умовах динамічного технологічного прогресу. Ефективність діяльності інтеграційних структур визначається здатністю керівництва приймати зважені стратегічні рішення, які засновуються на реальних виробничих показниках, підтримувати постійне інноваційне оновлення та створювати сприятливе середовище для залучення інвестицій.

Список використаних джерел

1. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. 2024. С. 1-2.
URL: <https://economyandsociety.in.ua//3685/3615> (дата звернення: 26.11.2025)
2. Ватульов В. Інноваційно-інтегровані структури як оптимальна форма сучасного бізнесу. 2024. С. 33-44.
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index/3506/3435> (дата звернення: 27.11.2025)

Фомішина В.М.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Савченко Г.Г.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Оцінювання ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності є ключовим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки воно дозволяє визначити не лише економічну віддачу від впроваджених проєктів, а й їхній вплив на організаційну, технологічну та управлінську результативність.

Для підприємств малого і середнього сектору, що працюють у високоризиковому середовищі, оцінка ефективності інвестицій має відбуватися за комплексною методикою, яка враховує як економічні, так і нефінансові критерії: рівень цифровізації, інноваційність процесів, гнучкість організаційної структури тощо [1].

Згідно з міжнародними та вітчизняними підходами, ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності малих і середніх підприємств визначається за трьома блоками показників [2]:

– економічні критерії – характеризують фінансову віддачу від інвестиційних рішень;

– технологічні критерії – показують ступінь впровадження цифрових інструментів у бізнес-процеси;

– організаційні критерії – оцінюють зміни у структурі управління, процесності, комунікаціях і клієнтському сервісі (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства

Група критеріїв	Показники оцінювання	Метод розрахунку / оцінки
Економічні	– Рентабельність інвестицій (ROI); – Частка інвестицій у витратах, %; – Динаміка чистого доходу, %; – Зниження питомих витрат.	$ROI = (ЧД_{\text{посГ}} - ЧД_{\text{баз}}) / \text{Інв} \times 100 \%$ Порівняльний аналіз (2021–2024 рр.)
Технологічні	– Кількість ІТ-рішень; – Частка автоматизованих операцій, %; – Рівень інтеграції CRM/WMS/BI.	Індекс цифровізації = (Кількість інтегрованих систем / Загальна кількість процесів) $\times 100 \%$
Організаційні	– Скорочення часу обробки замовлення, %; – Зменшення простоїв транспорту, %.	Аналітика CRM, GPS, звіти з KPI

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 3]

Для комплексної оцінки ефективності доцільно застосувати інтегральний підхід, який поєднує економічні, технологічні та організаційні показники у зважений індекс. Розрахунок здійснюється з урахуванням індексу економічної ефективності, індекс технологічного розвитку, індекс організаційних змін.

Такі ваги визначено з урахуванням рекомендацій OECD SME Policy Index [2] і адаптовано до структури малого логістичного підприємства, де економічна ефективність має вирішальне значення, але цифровізація і процесна оптимізація створюють довгостроковий ефект [3]. Розрахунок інтегрального індексу передбачає детальний аналіз інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства за попередній період.

Проте ефективність застосування цих інструментів залежить від наявності достатнього ресурсного потенціалу. Трансформація до стандартів ЄС потребує

фінансування, кваліфікованого персоналу, доступу до інформаційно-аналітичних систем, належної інституційної підтримки та організаційної спроможності.

Список використаних джерел

1. OECD. SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2023 – Empowering SMEs for a Sustainable Future. Paris: OECD Publishing, 2023.
URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2023_c5ac21d0/342b8564-en.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
2. Свічинська О. В. Сучасні тенденції розвитку логістичних підприємств України в умовах воєнної економіки. Економіка та держава. 2024. № 4. С. 56-61.
3. OECD. Digital Transformation in Transport and Logistics: Implications for Productivity and Sustainability. Paris: OECD Publishing, 2024. Державна служба статистики України. Інноваційна діяльність промислових підприємств України у 2024 році: Статистичний збірник. Київ, 2024.
URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2024_c5ac21d0/342b8564-en.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
4. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy. Washington, DC, 2023
URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-c5ac21d0/342b8564-en.pdf> (дата звернення: 20.11.2025).

Фомішина В.М.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Соловйов О.А.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ ЕКСПОРТЕРІВ В УКРАЇНІ

Сучасна економіка характеризується високим рівнем глобалізації та інтеграції, що вимагає від країн ефективних механізмів підтримки експортної діяльності. Для України, яка прагне збільшити обсяги експорту та диверсифікувати ринки збуту, особливого значення набуває удосконалення системи кредитно-інвестиційної підтримки експортерів. Одним з найефективніших методологічних інструментів для дослідження та оптимізації такої системи є системний підхід, який дозволяє розглядати кредитно-інвестиційну підтримку як цілісну систему з багатьма взаємопов'язаними елементами.

Кредитно-інвестиційна підтримка експортерів – це складна система, яка об'єднує різноманітні суб'єкти та інституції. До її основних елементів належать:

- банківські установи – комерційні банки, які надають кредити експортерам на вигідних умовах, а також спеціалізовані фінансові інституції, такі як Укрексімбанк,

- експортери – підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність та потребують фінансової підтримки для розширення виробництва, логістики та виходу на нові ринки,

- державні інституції – Міністерство економіки, Національний банк України, які формують регуляторну політику та надають державні гарантії,

- міжнародні організації – Світовий банк, ЄБРР, Експортно-кредитні агентства (ЕКА), які надають технічну та фінансову допомогу,
- регуляторні органи – органи, що встановлюють правила гри на фінансовому ринку, контролюють дотримання норм та стандартів.

Кожен з цих елементів виконує специфічні функції, але їхня ефективна взаємодія визначає загальну результативність системи. Наприклад, банки надають кредити, але їхня готовність фінансувати експортерів залежить від регуляторних вимог НБУ, рівня ризиків та наявності державних гарантій. У свою чергу, експортери потребують не лише кредитів, а й страхування ризиків, консультаційної підтримки та доступу до міжнародних фінансових інструментів.

Однією з ключових переваг системного підходу є можливість аналізу взаємозв'язків між елементами системи. Зміни в одному сегменті можуть мати безпосередній вплив на інші. Наприклад, якщо НБУ робить жорсткішими вимоги до формування резервів під кредити експортерам, банки можуть зменшити обсяги кредитування через збільшення витрат. Це, у свою чергу, обмежує доступ малих та середніх експортерів до фінансових ресурсів, особливо в умовах високих ризиків. Або введення програм державних гарантій (наприклад, через Укрексімбанк) знижує ризики банків та стимулює їх кредитувати експортерів. Це призводить до збільшення обсягів експорту та покращення платіжного балансу країни. Як і угоди з міжнародними фінансовими організаціями (наприклад, кредитні лінії від ЄБРР) дозволяють банкам отримувати дешевші ресурси для кредитування експортерів, що знижує вартість кредитів для кінцевих позичальників.

Дослідження показують, що ефективна координація між цими елементами може значно покращити результативність системи. Наприклад, за даними Світового банку, країни, які інтегрували державні гарантії, регуляторну підтримку та міжнародне фінансування, досягли значного зростання експорту [1].

Для оптимізації кредитно-інвестиційної підтримки експортерів необхідно створити модель системи, яка дозволить ідентифікувати «вузькі місця» та розробити механізми їхнього подолання (табл.1).

Таблиця 1

Етапи моделювання системи кредитно-інвестиційної підтримки експортерів

Етап	Зміст	Інструменти
Формалізація системи	Опис основних елементів системи (банки, експортери, державні інституції, регулятори), їхніх функцій та взаємозв'язків. Створення блок-схеми або математичної моделі для візуалізації структури системи.	Блок-схеми, UML-діаграми, математичні моделі (наприклад, системи диференціальних рівнянь для опису потоків).
Аналіз потоків	Дослідження фінансових, інформаційних та регуляторних потоків між елементами системи. Виявлення бар'єрів, які виникають при перерозподілі ресурсів (наприклад, кредитних коштів між банками та експортерами).	Аналіз даних НБУ, звітність банків, опитування експортерів, SWOT-аналіз.
Ідентифікація «вузьких місць»	Виявлення проблемних ділянок, які гальмують ефективність системи: надмірна бюрократія, високі відсоткові ставки для МСП, недостатня інформованість про фінансові інструменти, складність отримання державних гарантій.	Анкетування експортерів, аналіз статистики відмов у кредитуванні, експертні оцінки.
Оптимізація процесів	Розробка пропозицій для покращення системи: спрощення процедур кредитування, впровадження цифрових платформ, створення фондів страхування експортних ризиків, підвищення прозорості умов фінансування.	Цифрові платформи (наприклад, «Дія.Бізнес»), фонди гарантування, програми навчання для експортерів.

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2]

Формалізація системи дозволяє чітко побачити структуру та взаємозв'язки, що спрощує подальший аналіз. Аналіз потоків допомагає зрозуміти, як ресурси рухаються системою і де виникають затримки або втрати. Ідентифікація «вузьких

місць» є ключовим етапом для визначення пріоритетів удосконалення. Оптимізація передбачає практичні кроки, які можна реалізувати на основі попередніх етапів.

Досвід країн Центральної Європи, таких як Польща, показує, що впровадження цифрових платформ для кредитування експортерів дозволило скоротити терміни розгляду заявок з 30 до 5 днів та знизити адміністративні витрати банків [2].

Системний підхід дозволяє розглянути кредитно-інвестиційну підтримку експортерів як цілісну систему, де кожен елемент впливає на загальну ефективність. Аналіз взаємозв'язків та моделювання системи дають змогу виявити «вузькі місця» та розробити комплексні рішення для їхнього подолання.

Для України, яка прагне інтегруватися в глобальні ланцюги вартості, такий підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє не лише покращити доступ експортерів до фінансових ресурсів, а й підвищити конкурентоспроможність національної економіки.

Список використаних джерел

1. World Bank. Trade Finance and SMEs: Bridging the Gaps. 2020.
URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/tradefinsme_e.htm (дата звернення: 21.11.2025)
2. EBRD 2021. Digitalization of Trade Finance in Central and Eastern Europe. 2020.
URL: <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/trade-facilitation-programme/factsheet-digitalisation.html> (дата звернення: 23.11.2025)
3. World Bank. Trade Finance and SMEs: Bridging the Gaps. 2022.
URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/tradefinsme_e.htm (дата звернення: 21.11.2025)

Шукліна В.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Савченко В.А.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ДИХОТОМІЇ: ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Сучасне бізнес середовище зазнає значних змін, пов'язаних із технологічним прогресом. Однак найглибші трансформації відбуваються не в технологіях, а в управлінні людськими ресурсами. Період пандемії COVID-19 та воєнні дії в Україні значно прискорили ці зміни через появу дистанційного формату роботи. Традиційні жорсткі ієрархії поступаються місцем гнучким віртуальним командам. Півошенко і Томачук зазначають, що ефективність діяльності підприємства залежить від інвестицій у виробництво на 30 %, в від рівня кваліфікації і залученості людських ресурсів – на 70 % [1, с. 242]. Саме тому підприємства активно інвестують у цифрову трансформацію системи УЛР з метою навчання, мотивації та контролю персоналу.

Інвестиції в інновації УЛР часто створюють стратегічну дилему. З одного боку, цифрові інструменти можуть різко підвищити операційну продуктивність, але з іншого – одночасно знизити рівень мотивації та залученості персоналу [2, с. 1]. Однак це явище не отримало системного концептуального осмислення у вітчизняній науковій літературі та практиці. У відповідь на цю наукову прогалину автором запропоновано поняття «мотиваційна дихотомія людських ресурсів під впливом цифрової трансформації» («цифрова мотиваційна дихотомія»). Під цим поняттям ми розуміємо систему протилежних, але нерозривно пов'язаних

мотиваційних ефектів (ризиків та стимулів), що виникають як наслідок цифрової трансформації бізнес-процесів.

Ефект цифрової мотиваційної дихотомії можна візуалізувати як динамічну рівновагу двох протилежних тенденцій, що виникає внаслідок інвестицій в інновації (рис. 1).



Рис. 1. Концептуалізація цифрової мотиваційної дихотомії

З точки зору операційної ефективності, цифровізація покращує прозорість бізнес процесів, сприяє росту продуктивності персоналу і автоматизації рутинних задач. Проте, цей же процес може мати негативний вплив на нематеріальні активи. Працівники можуть відчувати цифрове вигорання, інформаційне перевантаження та ізоляцію, що підриває довгострокову ефективність інвестицій.

Концепт цифрової мотиваційної дихотомії виконує дві стратегічні функції у контексті інноваційних інвестицій. Першою є діагностика на передінвестиційному етапі. Аналіз цифрової мотиваційної дихотомії дозволяє прогнозувати, як заплановані технологічні рішення можуть вплинути на мотивацію персоналу.

Підприємства можуть заздалегідь розробити заходи для посилення потенційних стимулів і мінімізації ризиків. Як наслідок, підприємство сформує більш реалістичний бюджет, що включає витрати на адаптацію. Другою функцією виступає оцінка ефективності на етапі реалізації та після впровадження інвестицій. На цій стадії концепт можна використовувати як аналітичну рамку для вимірювання реальної віддачі. Отже, підприємство зможе збалансувати традиційні операційні KPI з мотиваційними показниками команди.

Таким чином, цифрова мотиваційна дихотомія стає центральним об'єктом управління в процесі інноваційних інвестицій. Класичні теорії мотивації не враховують цієї двоїстої природи, не дають менеджеру інструментів для її балансування. Саме тому для її подолання необхідно нове, адаптоване до цифрової реальності розуміння еволюції механізмів мотивації.

Еволюція мотиваційних теорій у цифровому середовищі є критично важливим фактором успіху складних організаційних структур. Наприклад, у міжгалузевих бізнес-інтеграціях цифрова трансформація та мотиваційні виклики проявляються найгостріше. Інтеграція компаній з різних галузей автоматично означає зіткнення різних цифрових культур, систем мотивації, корпоративних норм та рівнів технологічної зрілості.

Традиційні управлінські підходи засновані на класичних мотиваційних моделях. Однак вони виявляються неефективними у сучасних умовах. Це відбувається через фундаментальну зміну самого середовища функціонування підприємств. Теорія X і Y Мак-Грегора та піраміда потреб Маслоу передбачали стабільне середовище з чіткою управлінською ієрархією. Соціальна комунікація передбачала фізичну присутність і була потужним мотиватором. Гнучкий, гібридний або дистанційний формат роботи розмиває кордони між робочим та особистим життям працівників. Соціальні зв'язки в цифровому середовищі замінюються асинхронними повідомленнями та віртуальними зустрічами [3, с.81]. Це ускладнює формування довіри, швидке вирішення конфліктів та відчуття спільності.

Для систематизації проявів цифрової мотиваційної дихотомії розроблено теоретичну рамку. В таблиці 1 поєднано ключові положення теорії самовизначення (Ryan & Deci) та двофакторної теорії мотивації (Герцберг). Цей синтез дозволяє одночасно врахувати внутрішні психологічні потреби працівника та зовнішні організаційні фактори, що трансформуються під впливом цифрових інновацій.

Таблиця 1

Структурні компоненти цифрової мотиваційної дихотомії за традиційними теоріями мотивації

Аспект трансформації Базова потреба	Мотиваційні ризики	Мотиваційні стимули
Автономія (autonomy)	Відчуття гіперконтролю (тайм-трекери, скріншоти). Втрата свободи дій через жорсткі цифрові алгоритми.	Гнучкість місця та часу роботи (дистанційна робота). Можливість вибору інструментів та методів виконання задач.
Компетентність (competence)	Страх заміщення AI, швидке вигорання професійних навичок.	Доступ до онлайн-курсів, мікронавчання. Чітка візуалізація прогресу і гейміфікація. Звільнення від рутини для креативних задач.
Спільність (relatedness)	Соціальна ізоляція. Деперсоналізація стосунків, конфлікти через асинхронну комунікацію.	Доступ до глобальних професійних спільнот. Ефективна комунікація віртуальних команд. Нові форми нетворкінгу через цифрові платформи.
Гігієнічні фактори (Герцберг)	Цифрове перевантаження, кіберзагрози, нестабільність і складність програмного забезпечення.	Ергономічне цифрове середовище, автоматизація неефективних адміністративних процедур.
Мотиватори (Герцберг)	Розмитість цілей і результатів у віртуальному просторі. Відсутність визнання досягнень в оффлайн.	Дані для самоаналізу ефективності. Платформи для публічного визнання. Відчуття участі у сучасних проєктах.

Джерело: розроблено автором на основі [4;5]

Отже, цифрова трансформація виступає як подвійний каталізатор, що генерує фундаментальне управлінське протиріччя. З одного боку, вона створює технічну основу для автоматизації та росту ефективності. З іншого, загострює внутрішній розкол у мотиваційних орієнтаціях персоналу. Запропоноване поняття «цифрова мотиваційна дихотомія» виконує подвійну функцію в рамках дослідження. По-перше, воно є ключовим поняттям для опису об'єктивно існуючого організаційного стану. По-друге, воно виступає як аналітична рамка для структурованого діагностування, прогнозування та управління цими протилежними ефектами для оптимізації інвестицій в інновації.

Список використаних джерел

1. Півошенко А. М., Томчук О. В. Інвестиції в розвиток персоналу на підприємствах та її ефективність. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2020. № 1(12). С. 241-244. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/8458> (дата звернення: 23.11.2025).
2. Stachová K., Stacho Z., Šamalik P., Sekan F. The impact of E-HRM tools on employee engagement. Administrative Sciences. 2024. № 14(11). P. 1-14. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14110303> (дата звернення: 24.11.2025).
3. З.Гуменюк А. Ф., Петрицька, О. С. Використання соціальних мереж в умовах цифровізації освіти. Агросвіт. 2025. № 3. С. 80-85. DOI:<https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.3.80>
4. Ryan R. M., Deci E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. Contemporary Educational Psychology. 2020. № 61. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
5. Дуброва Н. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. Економіка та Суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-102>

СЕКЦІЯ 4.

РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Бойко З.В.

*к.геогр.н., доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро*

Горожанкіна Н.А.

*к.геогр.н., доцент кафедри міжнародного туризму
та готельно-ресторанного бізнесу,
Університет митної справи та фінансів,
м. Дніпро*

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Туризм у сучасному світі є не лише видом дозвілля, а й потужним економічним явищем, здатним змінювати структуру національних економік, формувати нові ринки та генерувати соціальні ефекти. У період активних економічних трансформацій – цифровізації, глобалізаційних зрушень, переходу до сталих моделей розвитку та кризових потрясінь – туристична галузь опиняється як перед викликами, так і перед новими можливостями. Економічні трансформації зумовлюють переосмислення того, як саме функціонує туристичний сектор [1]. Сучасний турист став більш мобільним, вимогливим і поінформованим. Він обирає не просто подорож, а емоційний досвід, персоналізований сервіс і безпеку. Це стимулює бізнеси впроваджувати інноваційні рішення: від цифрових платформ бронювання до автоматизованих систем обслуговування, від онлайн-маркетингу до використання VR-технологій, що дозволяють «приміряти» подорож перед її здійсненням. Таким чином, трансформація економіки прямо впливає на модернізацію туристичних продуктів [2].

Однак разом із можливостями постають і ризики. Економічні кризи – пандемії, військові конфлікти, енергетичні потрясіння – змінюють структуру

туристичних потоків, знижують купівельну спроможність населення та ставлять під загрозу життєстійкість малого бізнесу. Саме тому адаптивність стає ключовою рисою туристичної сфери: скорочення витрат, диверсифікація послуг, впровадження гнучких моделей управління дають змогу зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах [5].

В умовах переорієнтації глобальних ринків на локальні продукти регіональний туризм отримує новий імпульс. Особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку. Сучасні економічні зміни вимагають не лише комерційної ефективності, а й екологічної відповідальності. Збереження природних ресурсів, мінімізація негативного впливу на довкілля, інтеграція локальних виробників у туристичний бізнес – усе це стає визначальним для конкурентоспроможності галузі в майбутньому [3]. Економічні трансформації – як внутрішні, так і глобальні – посилюють потребу у гнучкості туристичної сфери. Зміни структури попиту, цифровізація, зростання ролі внутрішнього туризму та потреба в безпеці висувають нові вимоги до політики й управління галуззю. Водночас туризм має значний потенціал для стимулювання регіонального розвитку, зайнятості та надходжень до бюджету [4].

Реалізація запропонованих заходів [2,3] (табл.1.) забезпечує формування інноваційної, стійкої та конкурентоспроможної туристичної галузі, здатної не лише витримувати виклики економічних трансформацій, а й використовувати їх як можливість для розвитку.

Отже, розвиток туризму в умовах економічних трансформацій – це динамічний і багатовимірний процес, що охоплює технологічні інновації, структурні зміни ринку, соціальні фактори та глобальні виклики. Туристична галузь стає чутливим індикатором економічних змін, а її здатність до швидкої адаптації визначає не лише її власне майбутнє, а й перспективи економічного розвитку багатьох регіонів.

Таблиця 1

Практичні рекомендації розвитку туризму в умовах економічних трансформацій

Пропозиції	Характеристика
Оптимізація бізнес-процесів через цифрові технології	Туристичним підприємствам необхідно впроваджувати CRM-системи, автоматизовані платформи бронювання, онлайн-платіжні сервіси й інструменти аналітики попиту, що дозволяє зменшити операційні витрати та підвищити точність управлінських рішень.
Диверсифікація туристичних продуктів для адаптації до ринкових змін	Умови економічної нестабільності вимагають розширення пакету послуг: поєднання традиційних турів з еко-, гастрономічними, культурно-пізнавальними, медичними та подієвими програмами. Це дозволяє охопити ширшу цільову аудиторію та знизити ризики втрати клієнтів.
Підтримка й розвиток внутрішнього туризму	Регіональні органи влади та бізнес мають розвивати інфраструктуру внутрішніх маршрутів: облаштовувати локальні туристичні локації, покращувати транспортне сполучення, формувати мережі малих готелів, кемпінгів і сервісних точок. Це забезпечує стабільний попит у періоди зовнішніх криз.
Брендування територій та регіональні маркетингові стратегії	Для ефективного розвитку регіонального туризму необхідно створювати унікальні бренди дестинацій, проводити інформаційні кампанії, розвивати офіційні туристичні портали та співпрацювати з лідерами думок у соціальних мережах.
Формування туристичних кластерів як інструменту синергії	Поєднання місцевих підприємств, готельєрів, ресторанів, музеїв, освітніх закладів і громадських організацій у туристичні кластери сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості послуг і створенню комплексних продуктів.
Антикризове управління туристичним бізнесом	В умовах економічних трансформацій важливо впроваджувати гнучкі моделі управління: оптимізацію витрат, переведення частини сервісів в онлайн, адаптивну кадрову політику та партнерські програми з іншими підприємствами індустрії гостинності.
Підвищення кваліфікації персоналу	Туристичним підприємствам необхідно регулярно проводити тренінги з цифрових компетентностей, сервісної культури, іноземних мов і маркетингу, адже якість персоналу є визначальним чинником конкурентоспроможності в умовах швидких економічних змін.

Пропозиції	Характеристика
Інтеграція принципів сталого туризму	У практичній діяльності варто впроваджувати екологічні стандарти, підтримувати локальних виробників, просувати екотуристичні маршрути – це підвищує привабливість регіонів та формує позитивний імідж підприємств.

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2]

У світі, де трансформації є постійними, саме гнучкість, інноваційність і орієнтація на сталість стають ключовими умовами успішності туризму.

Список використаних джерел

1. Гудзь П. В. Інновації в туризмі: управління та розвиток. Київ: КНЕУ, 2021. 248 с.
2. Мандюк О. М. Стратегічні пріоритети розвитку туризму в регіонах України в умовах економічних змін. Регіональна економіка. 2022. № 4. С. 45-53.
3. Tourism and Economic Transformation. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO), 2022. 52 p.
4. OECD Tourism Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. 340 p.
5. Gössling S., Scott D., Hall C. M. Tourism and Global Crises: Sustainability, Resilience and Adaptation. London: Routledge, 2021. 284 p.

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Лященко О. Л.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

Ринок туристичних послуг - одна з найбільш чутливих до економічних, соціальних і політичних змін галузей. Економічні трансформації, посилення глобалізаційних процесів, зміни в поведінці споживачів та коливання попиту зумовлюють необхідність для туристичних підприємств формувати гнучкі,

адаптивні та клієнтоорієнтовані маркетингові стратегії. У контексті сучасних викликів (пандемії, військових конфліктів, економічної нестабільності) дослідження з розробки ефективних маркетингових стратегій набувають особливої актуальності.

У контексті зростання значення маркетингових стратегій для підприємств туристичного ринку питання їх формування та адаптації до сучасних трансформацій набули широкого висвітлення у працях українських дослідників. Теоретичні засади розвитку туристичного маркетингу, зокрема принципи сегментації ринку, позиціонування та формування туристичного продукту, докладно розглянуто у роботах Н.І. Юрченко [1], яка акцентує на необхідності врахування специфічних характеристик туристичних послуг та поведінкових мотивів споживачів. Дослідниця наголошує, що стійкість туристичного підприємства значною мірою визначається здатністю адаптувати маркетингову політику до динамічних умов ринку.

Питання стратегічного маркетингового планування у туризмі досліджували Ю.Б. Миронов, І.І. Свидрук та М.Я. Топорницька [2], які підкреслюють роль комплексного аналізу ринкового середовища, оцінки конкурентоспроможності та вибору оптимальних стратегічних орієнтирів для підприємств галузі. На їхню думку, ефективне стратегічне планування можливе лише за умови постійного моніторингу змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах економічних трансформацій.

Значний внесок у дослідження методологічних аспектів формування маркетингової стратегії туристичного підприємства зроблено Н.С. Кулешовою [3] та О.В. Поляковою [4], які розробили модель оцінювання ефективності маркетингових рішень та визначили ключові елементи стратегічного управління у туристичній сфері. Їхня робота підкреслює важливість узгодження маркетингової стратегії зі змінами у поведінці споживачів, оскільки саме тісний зв'язок між очікуваннями клієнтів та пропозицією підприємства формує конкурентні переваги.

Окрему увагу сучасні дослідники приділяють інноваційним та креативним підходам у маркетинговій діяльності туристичних дестинацій. Так, В. Шостак та О. Москвич [5] підкреслюють, що використання цифрових технологій, брендингу територій та креативних методів просування дозволяє формувати позитивний імідж і підвищувати привабливість туристичних продуктів навіть за умов економічної нестабільності.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про значну увагу науковців до проблематики створення та вдосконалення маркетингових стратегій у туристичній сфері. Водночас у науковій літературі недостатньо досліджено питання адаптації цих стратегій до швидкої зміни поведінкових моделей споживачів, що й визначає необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Враховуючи результати напрацьованих теоретичних і прикладних досліджень, особливої уваги потребує питання формування сучасних маркетингових стратегій підприємств туристичного ринку, здатних ефективно функціонувати в умовах економічних трансформацій та постійної зміни поведінки споживачів. Сутність маркетингової стратегії у сфері туризму полягає у комплексному виборі пріоритетних напрямів ринкової діяльності, які забезпечують досягнення довгострокових конкурентних переваг, підвищення лояльності клієнтів та створення стійкої цінності туристичного продукту.

Сучасний туристичний ринок характеризується високим ступенем динамічності, що зумовлює необхідність гнучкого стратегічного підходу. Економічні трансформації - коливання рівня купівельної спроможності, зміни у структурі доходів населення, розвиток цифрової економіки, трансформація ринкових моделей - впливають на зміну потреб туристів та мотивів подорожування. Підприємства туристичної сфери змушені адаптовувати маркетингові інструменти, переорієнтовуючи їх на персоналізацію, емоційну взаємодію та цифрову доступність. Одним із ключових напрямів формування маркетингової стратегії в умовах трансформацій є поглиблена сегментація цільової аудиторії з урахуванням поведінкових, психологічних і соціально-економічних

чинників. Підприємства повинні розробляти диференційовані пропозиції для різних груп туристів — економних, преміальних, сімейних, цифрових мандрівників, мандрівників «нового досвіду» тощо. Саме поведінковий підхід дозволяє врахувати нові очікування споживачів, серед яких - безпека, гнучкі умови подорожей, прозорість сервісу та висока інформативність. Важливим елементом ефективної стратегії є впровадження цифрових маркетингових інструментів. Платформи онлайн-бронювання, соціальні медіа, інтерактивний контент, інструменти програм лояльності та використання CRM-систем дають змогу підвищити рівень персоналізації та забезпечити швидку реакцію на зміни попиту. Застосування технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних допомагає підприємствам прогнозувати тенденції, оптимізувати комунікаційні процеси та формувати релевантні туристичні продукти.

Не менш важливою складовою є стратегічне партнерство в рамках туристичних кластерів і дестинацій. Спільні маркетингові ініціативи між бізнесом, органами влади та місцевими громадами сприяють формуванню комплексних туристичних пропозицій, підвищенню якості сервісу та зміцненню конкурентоспроможності регіонів. У часи економічних змін така кооперація стає ефективним інструментом підтримки стійкості туристичного ринку. Крім того, зростає значення брендингу територій, який дозволяє вибудовувати унікальну ідентичність туристичних дестинацій та формувати емоційний зв'язок із потенційними відвідувачами. Використання креативних підходів - культурні та фестивальні події, еко- та гастротуризм, локальні історії та наративи – сприяє розширенню цільової аудиторії та зміцненню позицій підприємств навіть за умов економічної нестабільності.

Отже, формування маркетингових стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах передбачає поєднання класичних інструментів стратегічного управління з інноваційними цифровими, поведінковими та партнерськими підходами. Така інтегрована модель дає можливість забезпечити адаптивність

підприємств, їхню конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість у період трансформацій.

Проведене дослідження дозволяє узагальнити, що формування маркетингових стратегій підприємств туристичного ринку в умовах економічних трансформацій та зміни поведінки споживачів є ключовою передумовою їхнього успішного функціонування та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз наукових публікацій свідчить про значну увагу українських дослідників до питань стратегічного планування, сегментації ринку, інноваційних інструментів просування та розвитку туристичного продукту. Водночас динамічність зовнішнього середовища та прискорена трансформація споживчих мотивів вимагають подальшого вдосконалення існуючих підходів. У сучасних умовах ефективні маркетингові стратегії мають ґрунтуватися на глибокому аналізі ринкової ситуації, точній ідентифікації цільових сегментів, застосуванні цифрових технологій, підвищенні рівня персоналізації та формуванні унікальної цінності для клієнта. Стратегічна адаптивність, інноваційність та клієнтоорієнтованість стають визначальними факторами стійкості підприємств туристичної сфери в періоди економічних змін. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка моделей поведінкової аналітики для прогнозування переваг туристів, удосконалення механізмів інтеграції цифрових платформ у маркетингову діяльність, а також вивчення впливу партнерських екосистем та кластерної взаємодії на формування конкурентних переваг туристичних підприємств.

Список використаних джерел

1. Юрченко Н. М. Маркетинг у туризмі: сучасні підходи до формування туристичного продукту. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 69. С. 356–360. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/69.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
2. Миронов Ю. Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічні орієнтири розвитку туристичних підприємств: сучасний стан та перспективи. Підприємництво і торгівля. 2023. Вип. 35. С. 102–108. URL: <http://journals-lnu.org/pt> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Кулешова Н.С. Методичні підходи до формування маркетингової стратегії туристичних підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. Вип. 73. С. 246–252. (дата звернення: 19.11.2025).
4. Полякова О. В. Стратегічне управління маркетингом у туристичній діяльності: моделі інструменти. Економіка та держава. 2022. № 12. С. 58–62. URL: <http://www.economy.in.ua> (дата звернення: 25.11.2025)
5. Шостак В.М., Москвич О.В. Креативні підходи до розвитку туристичних DESTINATION в умовах ринкових трансформацій. Актуальні проблеми економіки та управління. 2023. № 1. С. 44–48. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/> (дата звернення: 28.11.2025).

Могилова А.Ю.

*д.е.н., професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет
м. Дніпро*

Андрусик К.М.

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет
м. Дніпро*

Сенюк Д.А.

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет
м. Дніпро*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація стала ключовим фактором розвитку сучасної сфери гостинності, що трансформує способи взаємодії між закладами розміщення та споживачами. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення якості сервісу, оперативність обслуговування та персоналізацію туристичного досвіду, що відповідає глобальним тенденціям інноваційного розвитку індустрії гостинності.

Однією з провідних тенденцій є автоматизація процесів. Сучасні готелі активно впроваджують системи self check-in та self check-out, електронні ключі та безконтактні рецепції, що дозволяє мінімізувати час очікування гостей і

оптимізувати операційну діяльність персоналу. Використання PMS-систем дає змогу автоматично керувати бронюваннями, планувати прибирання номерів, вести облік завантаженості та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Штучний інтелект та BigData формують нову модель обслуговування у готельному бізнесі. Завдяки ШІ здійснюється персоналізація послуг: готелі можуть формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати потреби гостей, визначати оптимальну цінову політику. Аналітичні платформи BigData дозволяють аналізувати туристичний попит, поведінку клієнтів, сезонність та створювати ефективні маркетингові стратегії. Цифрові канали комунікації, зокрема чат-боти та віртуальні асистенти, забезпечують швидку взаємодію та дозволяють гостям отримувати відповіді на запити у режимі 24/7. Це зменшує навантаження на персонал та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Важливою тенденцією є впровадження мобільних додатків, що стають ключовим елементом цифрового досвіду гостя. Через додаток користувач може управляти бронюванням, контролювати функції номера, замовляти додаткові послуги, що формує інтегрований та зручний сервіс. Розвиток технологій VR та AR дозволяє створювати віртуальні тури, ознайомлювати гостей із номерним фондом та інфраструктурою готелю ще до прибуття. Це підвищує довіру клієнтів та покращує конкурентоспроможність закладів розміщення.

Отже, цифровізація є основним чинником модернізації сфери гостинності. Інноваційні технології сприяють покращенню якості обслуговування, формуванню персоналізованого сервісу та підвищенню ефективності управління.

Подальший розвиток галузі залежить від рівня впровадження цифрових інструментів, адаптації до потреб сучасних туристів та інтеграції новітніх технологічних рішень.

Список використаних джерел

1. Smith J. Innovations in Hospitality Industry. Springer, 2021. URL: <https://link.springer.com/> (accessed: 10.12.2025).

2. Wang L. Digital Hotel Management. Routledge, 2020. URL: <https://www.routledge.com/Routledge-Encyclopedia-of-Translation-Studies/Baker-Saldanha/p/book/9781032088709> (accessed: 30.11.2025).
3. Brown T. AI in Tourism. Oxford University Press, 2022. URL: <https://www.routledge.com/Routledge-Encyclopedia-of-Translation-Studies/Baker-Saldanha/p/book/9781032088709> (accessed: 10.12.2025).
4. UNWTO. Digital Transformation Report. 2023. URL: <https://www.untourism.int/ua> (accessed: 30.11.2025).
5. OECD. Tourism Trends and Policies 2022. URL: <https://surl.lu/ozvfom> (accessed: 10.12.2025).

Петренко Л.В.

*викладач, спеціаліст вищої категорії
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, м. Нова Каховка*

Карпик Є.А.

*здобувач фахової передвищої освіти,
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Одеса, м. Нова Каховка*

ЗАКУПІВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРЯМИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Під закупівельною діяльністю науковці розуміють процес придбання товарів належної якості, кількості, в потрібний час та з метою їхнього подальшого перепродажу, який здійснюється торговельним підприємством задля задоволення споживчого попиту. Для забезпечення прибутковості торговельного підприємства важливого значення набуває якісна закупівля товарів, яка є основою ефективної діяльності підприємства на локальному ринку.

Закупівлі впливають на виробництво товарів щодо визначення їх обсягів, вдосконалення асортименту і підвищення якості, а з іншого, - вплив виробництва на роздрібну торгівлю щодо формування нею торгового асортименту, розширення реалізації, поліпшення організації торговельного обслуговування, а також на підвищення рівня задоволеності матеріальних і культурних потреб населення.

Розглядаючи основні підходи до визначення поняття «купівельна діяльність», необхідно відзначити різноманіття позицій науковців. Зокрема, Н. Ткаченко та Ю. М. Уманців [1] характеризують поняття як «сукупність практичних методів і прийомів, які допомагають максимально захистити інтереси замовників при проведенні закупівельних кампаній шляхом конкурентних торгів». В. М. Коноваленко [2] описує закупівельну діяльність як серію обстежень ринку закупівель, закупівлю сировини в необхідній кількості та якості в потрібний час і подальший ефективний перепродаж для задоволення потреб покупця. Економічний прибуток торгового підприємства. Г.Л. Матвієнко-Біляєва [3, с. 64] розглядає закупівлі як операційні ресурси, які перетворюють поставки в кінцеві продукти, які відповідають вимогам кінцевого споживача.

Таким чином, закупівельна діяльність - це комплекс дій, спрямованих на захист інтересів замовника шляхом отримання необхідних ресурсів, товарів або послуг від третьої сторони у встановленій кількості та в установлений час, призначених для постійного їх використання.

Для прямих постачальників - виробників товарів та послуг закупівлі є не тільки гарантією їх збуту, але й забезпечують безперервність виробництва, ефективне функціонування підприємств. Для торговельних підприємств закупівля товарів на умовах прямого постачання виступає важливим аспектом раціоналізації їх діяльності та збільшення прибутковості. Купуючи товари безпосередньо від виробника їх доставляють найвищої якості та за нижчими цінами.

У відповідності до способів реалізації закупівель існують різновиди їх здійснення, зокрема [4, с. 64]:

- прямі закупівлі - закупівлі матеріальних ресурсів безпосередньо у їх виробника, на основні прямих зв'язків;
- зустрічні закупівлі - закупівлі у постачальників, які є одночасно і споживачами продукції;
- нова закупівля - покупець вперше здійснює закупівлю визначеного матеріального ресурсу та може вимагати проведення серйозних випробувань;

– звичайна повторна закупівля - покупець купує ресурс, який вже попередньо закуповував, не змінюючи попередніх умов закупівлі;

– змінена повторна закупівля - покупець купує ресурс, який вже попередньо закуповував, змінюючи специфікацію замовлення, ціну, умови поставки або постачальника ресурсу;

– комплексна закупівля - здійснюється на основі комплексного рішення і не потребує будь-яких окремих рішень.

Під прямими договірними зв'язками розуміють безпосередні комерційні відносини між підприємствами-виробниками товарів та послуг і їх споживачами (роздрібними торговельними підприємствами, підприємствами ресторанного обслуговування тощо).

Формування ринкових відносин привело до суттєвого збільшення надходження товарів у роздрібні торговельні підприємства безпосередньо від виробничих підприємств за рахунок скорочення їх надходження від оптових баз та інших комерційних посередників. Це пояснюється тим, що дана форма оптових закупівель має низку переваг над іншими формами оптових закупівель:

– підприємства роздрібної торгівлі мають можливість отримувати більше доходів за рахунок закупівлі товарів у виробників за більш низькими цінами, оскільки кожний посередник на покриття своїх витрат і отримання прибутку на закупівельну ціну робить свою націнку;

– збільшується кількість джерел закупівель товарів і з'являється можливість їх вибору;

– скорочуються шляхи і терміни доставки товарів, прискорюється товарообіг;

– з'являється можливість оперативного впливу на виробника з метою розширення й оновлення асортименту і підвищення якості товарів;

– знижується ступінь комерційного ризику;

– зберігається стабільний рівень цін на реалізовану продукцію.

Виробникам товарів значно вигідніше встановлювати господарські зв'язки з оптовими підприємствами. Оптові підприємства характеризуються значними

обсягами товарообігу і, маючи у своєму розпорядженні необхідні складські площі для приймання і зберігання товарів, закупають великі партії товарів. Це дозволяє товаровиробникам зосереджувати свою увагу на виробництві товарів, а не на організації їх збуту [5, с. 124].

Таким чином, прямі договірні зв'язки підприємств торгівлі з виробничими підприємствами є найбільш раціональними (а інколи і єдино можливими щодо швидкопсувних товарів) при поставках більшості продовольчих товарів, які не потребують відповідного підсортування на складах оптових баз.

За певних умов прямі зв'язки ефективні і при поставках деяких непродовольчих товарів простого асортименту. Вступаючи в прямі договірні відносини з виробничим підприємством, торговельне підприємство повинно запропонувати можливість формування широкого асортименту товарів і забезпечення доставки товарів з необхідною частотою.

Список використаних джерел

1. Ткаченко Н. Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 82-88. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2009_8_9 (дата звернення: 25.11.2025).
2. Коноваленко В.М. Управління закупівельною діяльністю роздрібного торговельного підприємства : автореферат дис. на здобуття наук. ступеню канд. екон. наук. Київ: КНТЕУ, 2009. 24 с. URL : <https://uacademic.info/ua/document/0409U005025#googlevignette> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Матвієнко-Біляєва Г. Л., Чумак Г.М. Логістика : конспект лекцій у схемах для студентів напряму підготовки «Економіка підприємства». Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. 127 с.
4. Криковцева Н.О., Казакова О.Б., Саркісян Л.Г. Комерційна діяльність: навч. посібник. К.: ЦНЛ. 2021. 296 с.
5. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л., Вахович І.М. Організація та технологія торгівлі. Луцьк: Надстир'я, 2019. 324 с.

Підкуйко А.Б.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала проблему збереження та відновлення економічної життєздатності малого і середнього підприємництва як ключового елементу національної економіки. В умовах руйнування виробничих потужностей, розриву логістичних ланцюгів і зростання безпекових ризиків релокація бізнесу набула характеру не лише вимушеного заходу виживання, а й управлінського інструменту забезпечення стійкості малих і середніх підприємств. Водночас практика релокації виявила низку управлінських проблем, пов'язаних із прийняттям рішень в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації бізнес-моделей. У поствоєнний період ці виклики трансформуються у завдання довгострокового управління стійкістю, що зумовлює потребу наукового осмислення релокації як складової системи resilience management малих і середніх підприємств у воєнний та поствоєнний періоди.

Упродовж усього періоду повномасштабної війни релокація бізнесу в Україні зберігає характер вимушеної та ризик-орієнтованої поведінки, а не стабілізованого управлінського процесу. Дані OpenDataBot за 2023–2025 роки свідчать, що відносна близькість кількісних показників релокації в окремі роки не означає зниження воєнних ризиків, а радше відображає постійну адаптацію бізнесу до мінливих загроз. Підприємства продовжують змінювати місце реєстрації та діяльності у відповідь на ескалацію бойових дій, ракетні обстріли, руйнування інфраструктури та погіршення логістичних умов, що підтверджує збереження релокації як інструменту втечі від війни, а не добровільної оптимізації розміщення [4-6].

Аналітика OpenDataBot за 2023–2025 роки свідчить, що релокація бізнесу в Україні має чітко виражену секторальну диференціацію, яка безпосередньо впливає на управління стійкістю малих і середніх підприємств. Найбільш мобільними є підприємства сфери торгівлі, що характеризуються низькою капіталоємністю та високою гнучкістю бізнес-процесів, тоді як будівельні, аграрні та пов'язані з нерухомістю підприємства демонструють обмежені можливості до переміщення через жорстку територіальну прив'язаність активів. ІТ та професійні види діяльності використовують релокацію переважно як інституційно-правовий інструмент, поєднуючи зміну місця реєстрації з дистанційними форматами роботи. Така секторальна структура підтверджує, що релокація є селективним управлінським інструментом *resilience management*, ефективність якого визначається здатністю керівників МСП узгоджувати просторові рішення з галузевою специфікою, рівнем ризиків та адаптивністю бізнес-моделей. Важливу роль у процесах релокації відіграють програми релокації бізнесу, які в умовах війни сформували багаторівневу та інституційно диференційовану систему підтримки. Базовим елементом цієї системи виступає державна програма релокації підприємств, ініційована Міністерством економіки України, яка забезпечує організаційний супровід переміщення бізнесу із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів. Важливу інфраструктурну роль відіграє платформа *Relocate.prozorro.sale*, що забезпечує прозорий і швидкий доступ до виробничих, складських та офісних приміщень, знижуючи трансакційні витрати релокованих підприємств [3]. На регіональному рівні значний внесок роблять програми обласних військових адміністрацій, які сприяють інтеграції релокованого бізнесу в місцеві економіки через надання приміщень, консультацій та доступу до ринку праці.

Доповненням до державної та регіональної підтримки є міжнародні й фінансові програми, орієнтовані на підвищення стійкості та адаптивності МСП. Програми Міжнародної організації з міграції (ІОМ) забезпечують грантову, освітню та консультаційну підтримку підприємців, які зазнали вимушеного

переміщення, сприяючи відновленню їхньої економічної активності [1]. Програми ЄБРР зосереджені на розвитку управлінських компетенцій, адаптації бізнес-моделей і виході на нові ринки, що є критично важливим у контексті resilience management [2]. Додатковим інструментом фінансової підтримки виступає державна ініціатива «ЄРобота», яка активно використовується релокованими МСП для відновлення діяльності та створення робочих місць [7]. Інформаційно-аналітичний супровід релокацій забезпечують платформи OpenDataBot та VoxUkraine, які, не здійснюючи прямого фінансування, відіграють ключову роль у зниженні управлінської невизначеності та формуванні обґрунтованих управлінських рішень.

Релокація малого і середнього бізнесу в умовах війни формує довгострокові наслідки для поствоєнних економічних трансформацій України. Переміщення підприємств змінює просторову структуру підприємницької діяльності, посилюючи економічну активність у регіонах прийому та водночас трансформуючи традиційні центри ділової концентрації. У післявоєнний період це може сприяти більш збалансованому регіональному розвитку, формуванню нових локальних бізнес-екосистем і зменшенню надмірної економічної концентрації в окремих великих містах [8,9]. Водночас для частини підприємств релокація стає постійною, що зумовлює перегляд стратегій територіального розвитку та державної регіональної політики.

Крім просторових змін, релокація МСП є каталізатором інституційних та управлінських трансформацій у поствоєнний період. Досвід антикризового управління, адаптації бізнес-моделей і взаємодії з державними та міжнародними програмами підтримки формує нові управлінські компетенції підприємців, підвищуючи загальну стійкість сектору МСП. У перспективі це створює передумови для прискореної модернізації бізнесу, поширення цифрових рішень та підвищення готовності підприємств до майбутніх криз, що є критично важливим чинником відновлення та сталого розвитку економіки у поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. IOM in Ukraine. URL: <https://ukraine.iom.int/iom-ukraine> (дата звернення: 01.11.2025).
2. Компенсація витрат із релокації для виробничих підприємств. URL: <https://business.diia.gov.ua/news/kompensatsiia-vytrat-iz-relokatsii-dlia-vyrobny-chykh-pidpryiemstv> (дата звернення: 02.11.2025).
3. Платформа для релокації бізнесу в безпечніші регіони. Прозорро. Продажі. URL: https://prozorro.sale/marketplace_landing-page/ (дата звернення: 01.12.2025).
4. Релокація бізнесу в Україні у 2023 році. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 01.11.2025).
5. Релокація бізнесу в Україні у 2024 році. OpenDataBot.: URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-migration-2024> (дата звернення: 01.11.2025).
6. Релокація бізнесу в Україні у 2025 році (аналітичні дані). OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (дата звернення: 03.11.2025).
7. Урядова програма безповоротних грантів для створення та розвитку власного бізнесу. URL: <https://erobota.diia.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2025).
8. Havryliuk, O., Yakushev, O., & Kozlovska, S. (2023). Cyber security and artificial intelligence in the context of ensuring business security in wartime. Financial and credit activity problems of theory and practice. 6(53). 451-459. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4130>
9. Якушев О. В., Якушева О. В. Управління бізнес-процесами регіону на засадах впровадження інноваційно-освітніх кластерів. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. №28(17). С. 65-70. URL: <https://kntu.net.ua/ukr/IIInformacijni-resursi/Elektronna-biblioteka-HNTU/Periodichni-vidannya-HNTU/Social-no-ekonomichnij-rozvitok-regioniv-v-konteksti-mizhnarodnoyi-integraciyi-arhiv> (дата звернення: 02.11.2025).

Приходько О.О.

*ст. викладач кафедри галузевого перекладу та іноземних мов,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Якушенко І.О.

*ст. викладач кафедри галузевого перекладу та іноземних мов,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

АНГЛОМОВНА ПІДГОТОВКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФАХІВЦЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Англомовна підготовка студентів туристичних спеціальностей у сучасних умовах трансформації є ключовим чинником формування конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно працювати в глобалізованому середовищі. Туризм як одна з найбільш динамічних сфер світової економіки постійно змінюється під впливом цифровізації, розвитку міжнародної мобільності та зростання міжкультурних контактів. У таких умовах володіння англійською мовою стає не просто додатковою компетенцією, а необхідним інструментом професійної діяльності, що визначає успішність працівника на ринку праці. У сучасній моделі туристичної освіти англійська мова виконує функцію міждисциплінарного інструмента, забезпечуючи доступ до професійної інформації, міжнародних стандартів, практик обслуговування, інноваційних технологій та нових форм комунікації з клієнтами. Наявність культурологічних знань та розуміння традицій, звичаїв і норм поведінки інших країн допомагає майбутнім фахівцям краще орієнтуватися у спілкуванні з партнерами, адже потребує спеціальних комунікативних навичок [1, с. 268].

Перш за все, англійська мова виступає універсальною платформою професійної комунікації в індустрії туризму. Значна частка міжнародних туристичних потоків обслуговується персоналом, який має спроможність швидко

та якісно взаємодіяти з клієнтами різного культурного походження. Специфіка галузі передбачає безперервний контакт працівників із відвідувачами, партнерами, постачальниками та міжнародними організаціями. У цьому контексті іншомовна комунікативна компетентність охоплює не лише знання мовних структур, але й уміння вести переговори, презентувати туристичні послуги, розв'язувати конфліктні ситуації, надавати консультації, створювати привабливий імідж регіону чи підприємства. Саме ці навички формують фундамент професійного успіху майбутнього фахівця.

В умовах трансформації туристичної галузі, спричиненої цифровими змінами, англійська мова набуває особливої ваги. Сучасні інформаційні системи бронювання, комунікаційні платформи, програми управління туристичними потоками та інструменти маркетингу часто створюються англomовними розробниками. Це означає, що фахівець без володіння англійською мовою втрачає можливість повноцінно використовувати технологічні новації, що погіршує його конкурентні позиції на ринку праці. Як наслідок, освітні програми з туризму повинні інтегрувати професійно орієнтовані модулі англійської мови, які включають роботу з цифровими платформами, англomовними інструкціями, сучасною літературою та галузевими дослідженнями. О. Гуляк стверджує, що для відповідності вимогам інформаційного суспільства, сучасному фахівцеві туристично-економічної сфери потрібно бути налаштованим на постійне оновлення знань, професійних умінь і навичок, а також на накопичення досвіду перманентної пізнавально-практичної діяльності [2, с. 115].

Важливо також наголосити на ролі англomовної підготовки в розвитку міжкультурної компетентності. Туристична діяльність неможлива без розуміння культурних особливостей різних народів, уміння коректно та етично будувати взаємодію з представниками інших націй. Вивчення англійської мови сприяє формуванню відкритості світогляду, толерантності, готовності до міжкультурного діалогу. Іншомовна компетентність є важливим інструментом полікультурного розвитку майбутніх спеціалістів туристичної сфери, а також є неодмінним засобом

входження такого фахівця до світу іншомовної культури та гносеологічним інструментом у процесі культурної інтеракції [3, с. 235].

Одним із найважливіших аспектів ефективної англомовної підготовки є впровадження інноваційних методів навчання. Традиційна модель викладання, орієнтована переважно на засвоєння граматики та лексики, поступово втрачає актуальність. Натомість зростає значення комунікативно- діяльнісного підходу, який дозволяє моделювати реальні професійні ситуації: роботу на рецепції, проведення екскурсій, презентацію туристичних маршрутів, створення рекламних матеріалів англійською мовою, симуляцію переговорів із партнерами чи бронювання послуг. Такі завдання допомагають студентам застосовувати мовні знання у практичних умовах та розвивати навички, які безпосередньо впливають на їхню професійну ефективність.

До числа ефективних інструментів підвищення якості англомовної освіти належить також використання інтерактивних технологій. Кан О. Ю. наголошує, що для досягнення високого рівня володіння іноземними мовами, окрім традиційних методів навчання, необхідно звернути увагу на сучасні тенденції у навчанні іноземних мов, які є особливо важливими та ефективними саме для майбутніх фахівців у сфері туризму [4, с. 208].

Серед інтерактивних методів навчання можемо виділити — онлайн-платформи, віртуальні екскурсії, симулятори обслуговування клієнтів, мультимедійні ресурси, інтерактивні карти, відеокейси та подкасти. Ці технології сприяють не лише покращенню мовних навичок, але й розширюють професійний кругозір студентів, дозволяючи їм зануритися у реальні умови роботи туристичної індустрії. Особливо актуальними є проєктні методи навчання, коли студенти створюють власні туристичні продукти англійською мовою — проморолики, буклети, маршрути, презентації регіонів. Такі форми роботи формують навички командної взаємодії, розвитку критичного мислення та стратегічного планування.

Варто підкреслити, що англомовна підготовка суттєво підвищує мобільність студентів. Можливість участі в міжнародних стажуваннях, освітніх програмах,

обмінах та проєктах сприяє їхньому професійному зростанню і формує глобальну перспективу розвитку. Такі практики зміцнюють трудові навички, розширюють мережу професійних контактів та відкривають доступ до міжнародного ринку праці. Відповідно, університети мають активно співпрацювати з міжнародними партнерами, пропонувати англомовні модулі, підтримувати участь студентів у міжнародних конференціях, конкурсах та форумах. Українські розвідники стверджують, що надзвичайно важливим для навчання є інтерактивний контакт з носіями іноземної мови. Це надає здобувачам унікальну можливість ознайомитися з інфраструктурою, культурою, традиціями та звичаями інших країн, що позитивно впливає на розвиток іншомовної комунікативної компетентності [5].

Окремо слід зазначити, що сучасний роботодавець у туристичній сфері високо оцінює саме практичний аспект володіння англійською мовою. Підприємства індустрії гостинності, готелі, туристичні агенції, транспортні компанії та рекреаційні комплекси очікують, що працівники зможуть вільно комунікувати, вирішувати проблемні ситуації та представляти компанію на міжнародному рівні. Таким чином, рівень англомовної підготовки безпосередньо впливає на привабливість випускника в очах роботодавця та на його можливості кар'єрного зростання.

Підсумовуючи, можна зазначити, що англомовна підготовка є стратегічним інструментом формування конкурентоспроможності фахівців туристичної галузі. Вона забезпечує доступ до міжнародних ресурсів, розвиток міжкультурної та комунікативної компетентності, підвищення професійної мобільності, здатність працювати із сучасними цифровими системами та інноваціями. У контексті глобальних трансформацій туризм і гостинність потребують фахівців нового покоління — творчих, інноваційних, мобільних та відкритих до міжнародної взаємодії. Саме англійська мова стає тим інструментом, який дозволяє студентам впевнено інтегруватися у світовий професійний простір і досягати високих результатів у своїй діяльності.

Список використаних джерел

1. Апелът Г., Копчак Л., Познанський Р. Розвиток ключових іншомовних навичок та вмінь майбутніх фахівців для ефективної професійної комунікації у сфері туризму. Актуальні питання гуманітарних наук. 2024. Вип. 79. Том 1. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/79-1-36>
2. Гуляк О. Освітні інтенції іншомовної підготовки майбутніх фахівців туристично-економічної сфери. European humanities studies: State and Society 2022. Issue 1. <https://ehs.eeipsy.org/index.php/ehs/article/view/338> (Дата звернення 23.11.2025)
3. Pinelopi P. English for Specific Purposes: How to teach English for Tourism. International Journal of English Literature and Culture. 2015. Vol. 3(8). Pp. 235-238.
4. Кан О. Ю. Сучасні тренди навчання іноземної мови для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» у закладах вищої освіти: Матеріали I Всеукр.наук.-практ. конф. «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». Херсон: ХДАЕУ, 2021. С.208-210
5. Кожевнікова В., Шепель М. Іноземна мова професійних комунікацій як елемент підготовки фахівців готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. №30. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/607> (Дата звернення 23.11.2025)

Савін С.Ю.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Бериславський С.М.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ ВПЛИВУ ЛІДЕРСТВА НА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

За останні кілька десятиліть серед науковців значно підвищилась увага до питань розвитку організаційної культури підприємства. Причиною цього є зростання значення організаційної культури підприємств для їхнього розвитку та підвищення доходів від підприємницької діяльності. Не останнє слово в цьому має демократизація процесів управління економічними об'єктами та зростання ролі лідерства.

Питання організаційної культури та її окремі складові вивчали та продовжують вивчати чимало вчених-дослідників. Зокрема, типологію організаційних культур досліджували К. Баркова та Лепейко Т. [1], Я. Зоська, Н. Кравченко та А. Стадник [2] та інші. Особливостям формування лідерства як новітньої форми менеджменту присвятили свої наукові праці Н. Бабкова-Пилипенко [3], О. Ворощук і В. Філіпов [4], О. Стоян [5] та ін. Вченими дослідниками доведено: лідерство позитивно впливає на стабільність і високий рівень організаційної культури, що забезпечує зростання іміджу підприємства, а отже, й більш стійкому позиціонуванню на ринку продукції, товарів і послуг.

Таку позитивну роль може забезпечити впровадження на підприємстві комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства. Основу такої моделі становлять, які мають власну структуру, до складу якої входять критерії, що в достатній мірі розкривають зміст кожного окремого складника.

Термін «складник» у Великому тлумачному словнику сучасної української мови (укладач і головний редактор В.Т. Бусел) подається як «складова частина чого-небудь, компонент» [6, с. 1333]. Аналогічне тлумачення пропонують автори Словника української мови в 20 томах [7].

Враховуючи особливості використання та основні завдання комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, першим складником ми визначили інформаційно-аналітичний, оскільки зазначена діяльність має починатися зі збирання й вивчення необхідної нормативно-правової інформації, інформації про засади лідерства й особливості становлення і розвитку організаційної культури підприємства та аналізу стану підприємства [3]. Також необхідно досконало ознайомитися із сутністю, ключовими теоріями, основними стилями лідерства, а також основними відмінностями між традиційним менеджером і лідером тощо.

Далі потрібно спрогнозувати шляхи розвитку лідерства на підприємстві, шляхи розвитку організаційної культури та очікувані результати. Після складання прогнозу необхідно, орієнтуючись на бажаний кінцевий результат, спланувати кроки, завдяки

яким цей результат має бути досягнутий. Тому наступним складником ми визначили планувально-прогностичний, у межах якого керівникові підприємства слід враховувати, що планування може бути стратегічним, тактичним і оперативним. Стратегічне планування передбачає формулювання довгострокової, глобальної, головної мети. Тактичне планування є процесом розроблення середньострокових завдань, завдяки виконанню яких планується досягти стратегічну мету. Оперативне планування – це детальне розроблення шляхів виконання короткострокових завдань. Основними відмінностями оперативного планування є короткостроковість термінів виконання поставлених завдань та їх деталізація. Саме оперативне планування завершує загальний процес планування, деталізуючи та конкретизуючи тактичні завдання.

Подальшим етапом має бути налагодження комунікацій – внутрішніх і зовнішніх – з метою забезпечення дієвого впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства та організація виконання запланованих дій. Відтак третім складником описуваної нами комплексної моделі визначено комунікаційно-організаційний [5]. У межах комунікаційно-організаційного складника необхідно задіяти наявні ресурси підприємства: організаційні, комунікаційні, ціннісні, кадрові, інформаційні, технологічні.

Наступним етапом є безпосередня реалізація оперативних, тактичних і стратегічних завдань із розвитку лідерства та організаційної культури на підприємстві [6], а також наповнення організаційної культури визначеним заздалегідь змістом. Тож четвертим складником комплексної моделі є реалізаційно-змістовий. У межах цього складника необхідними є реалізація запланованих дій, наповнення практичним змістом пунктів стратегічного та тактичного планів, реалізація оперативних планів, проведення моніторингових експертиз з метою контролю за ходом запланованого, аналіз даних, отриманих під час проведення моніторингових експертиз, прийняття управлінських рішень з метою корекції (за потреби).

Останній складник комплексної моделі – підсумково-рефлексивний, оскільки після будь-якої роботи необхідно підбивати поетапні та загальні підсумки.

Керівникові підприємства доцільно також, проаналізувавши результати роботи, здійснити самоаналіз власної діяльності, результативність комунікацій, розлого проаналізувати успіхи й можливі невдачі, визначивши причини їх виникнення та результативність вирішення проблемних питань, оптимальність управлінських рішень.

Отже, складниками комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства є наступні:

- 1) інформаційно-аналітичний;
- 2) планувально-прогностичний;
- 3) комунікаційно-організаційний;
- 4) реалізаційно-змістовий;
- 5) підсумково-рефлексивний.

Усі зазначені складники завдяки прямому та зворотному зв'язку між собою, логічній послідовності та взаємопов'язаному змістовому наповненню утворюють багаторівневу систему складників комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства, яка має такий графічний вигляд [4;7] (рис. 1).

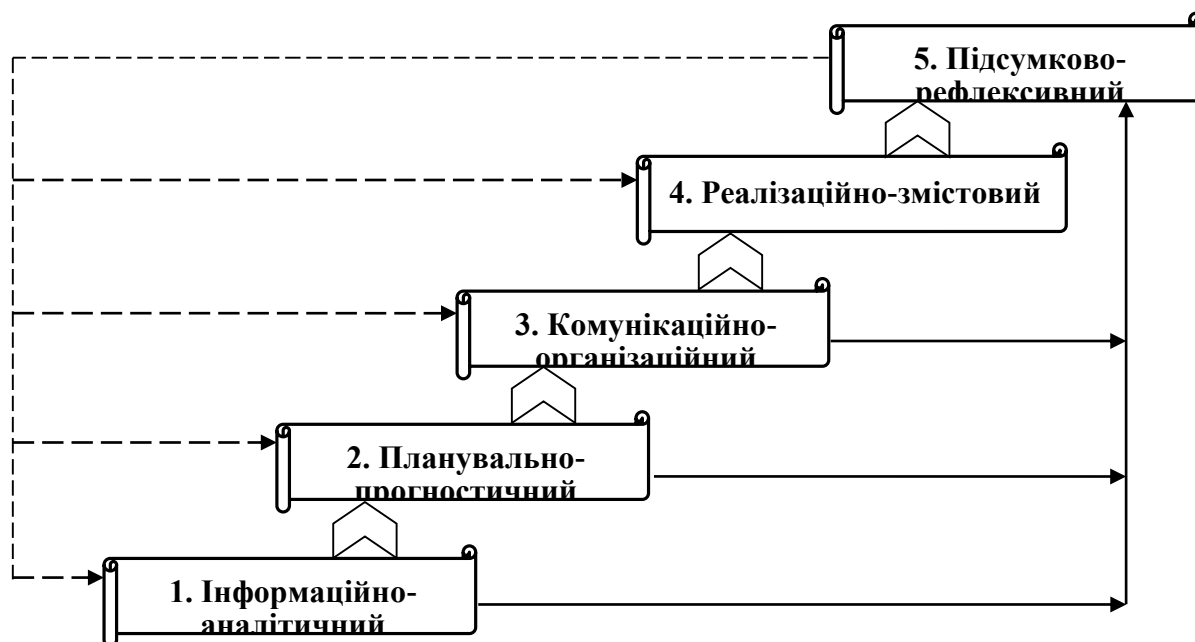


Рис. 1. Система складників комплексної моделі впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2]

Отже, комплексна модель впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства є цілісною та відкритою. А результат впливу лідерства на розвиток організаційної культури підприємства прямопропорційно залежить від вичерпної реалізації змісту кожного складника.

Список використаних джерел

1. Лепейко Т. І., Баркова К. О. Вдосконалення методичного підходу до визначення типу організаційної культури. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 1. Том 5. С. 93-100. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2020_5_1_13 (дата звернення: 17.11.2025).
2. Зоська Я. В., Кравченко Н. Ю., Стадник А. Г. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій. Науковий вісник Ужгородського університету. Соціальна робота». 2022. Вип. 1(50). С. 103-107.
3. Бабкова-Пилипенко Н. П. Формування лідерських якостей майбутніх економістів у процесі професійної підготовки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» Н. П. Бабкова-Пилипенко. Ялта, 2011. 20 с.
4. Філіпов В., Ворощук О. Особливості формування інституту лідерства в умовах трансформаційних процесів сучасного суспільства. Вісник Національного університету оборони України. 2023. С. 142-150.
5. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/13.pdf (дата звернення: 17.11.2025).
6. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
7. Русанівський В.М. Тлумачний словник української мови: електронна версія видання. Нац. акад. наук України, 2010. URL: <http://test.ulif.org.ua:8000/expl/Entry/index?wordid=1&page=0> (дата звернення: 17.11.2025).

Товстуха К.Д.

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара
м. Дніпро*

ТУРИЗМ ПІСЛЯ ПАНДЕМІЇ COVID-19: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Пандемія COVID-19 стала однією з найбільших криз, які коли-небудь переживала туристична індустрія. Закриття кордонів, обмеження на подорожі та зміна споживчих звичок призвели до значного падіння попиту на туристичні послуги [6]. Проте, разом із викликами, пандемія також відкрила нові можливості для розвитку туризму. У цій доповіді ми розглянемо основні виклики, з якими стикається індустрія, а також можливості, що виникають у нових умовах. Виклики туристичної індустрії після пандемії:

1. Зміна споживчих уподобань: після пандемії багато людей стали більш обережними щодо подорожей. Зростає попит на безпечні, менш людні напрямки, а також на короткі поїздки, що мінімізують ризики. Клієнти все частіше обирають відпочинок на природі або в малих містах, що впливає на традиційні туристичні маршрути [1].

2. Фінансові труднощі: багато компаній у сфері туризму зазнали значних фінансових втрат під час пандемії [2]. Готелі, авіакомпанії та туристичні агенції зіткнулися з проблемами ліквідності. Відновлення бізнесу потребує великих інвестицій у маркетинг та оновлення послуг.

3. Зміни в правилах подорожей: постійні зміни в обмеженнях на подорожі, вакцинаційних вимогах і правилах в'їзду створюють невизначеність для туристів і бізнесу. Це ускладнює планування подорожей і може відлякувати потенційних мандрівників.

4. Технологічні зміни: пандемія прискорила цифровізацію в туристичній індустрії. Багато компаній змушені були впровадити нові технології для

забезпечення безпеки і зручності клієнтів. Однак не всі підприємства готові до таких змін, що може призвести до нерівномірного відновлення галузі.

Можливості для розвитку туризму. Туристичний бізнес в Україні поступово відновлюється після важких років пандемії COVID-19, яка значно вплинула на індустрію та змінила звичні тренди у подорожах. Проте, навіть попри деякі виклики, галузь демонструє позитивні результати та активно адаптується до нових умов. За останні кілька років український ринок туризму зазнав значних змін, що зумовлені не тільки глобальними обставинами, але й змінами у споживчих вподобаннях та технологічними інноваціями.

1. Сталий туризм: пандемія підвищила усвідомлення важливості сталого розвитку [4]. Туристи все більше звертають увагу на екологічні аспекти своїх подорожей. Це створює можливості для розвитку екологічного туризму, який акцентує увагу на збереженні природи та культурної спадщини.

2. Гнучкі пропозиції: у відповідь на нові реалії багато компаній почали пропонувати гнучкі умови бронювання та скасування. Це може стати важливим конкурентним перевагою, яка залучить більше клієнтів, які шукають безпечні варіанти подорожей.

3. Інновації в обслуговуванні: використання технологій, таких як безконтактні платежі, мобільні додатки для бронювання та віртуальні тури, стало нормою. Це не лише підвищує комфорт для клієнтів, але й відкриває нові можливості для бізнесу.

4. Розвиток внутрішнього туризму: оскільки міжнародні подорожі залишаються під загрозою, внутрішній туризм отримав новий імпульс [7]. Країни можуть сприяти розвитку місцевих напрямків, що допоможе підтримати економіку та зберегти робочі місця.

5. Гастрономічний та культурний туризм: зростаючий інтерес до місцевої кухні та культурних особливостей відкриває нові можливості для розвитку гастрономічного і культурного туризму. Туристи прагнуть отримати унікальний досвід, що може стати основою для нових туристичних продуктів.

Висновки. Туризм після пандемії COVID-19 стикається з численними викликами, але також відкриває нові можливості для розвитку. Індустрія повинна адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, впроваджувати нові технології та акцентувати увагу на сталому розвитку. Тільки шляхом гнучкості та інновацій туристична індустрія зможе успішно відновитися і процвітати у нових умовах. Важливо, щоб усі учасники ринку працювали разом над створенням безпечного і привабливого середовища для мандрівників у майбутньому.

Список використаних джерел

1. Любіцева О. О. Туризмознавство: підручник. Київ: Альтерпрес, 2018. 384 с.
2. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівського університету, 2017. 272 с.
3. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навчальний посібник. Чернівці : Книги-XXI, 2019. 300 с.
4. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України : навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2016. 395 с.
5. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг туризму і готельного бізнесу : пер. з англ. Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2019. 544 с.
6. Всесвітня туристична організація (ЮНВТО). Туризм і COVID-19: вплив та відновлення (українська версія аналітичних матеріалів). Мадрид, 2021. URL: <https://www.untourism.int/> (дата звернення 20.11.2025).
7. Державне агентство розвитку туризму України. Стан та перспективи розвитку туризму в Україні в умовах пандемії COVID-19 : аналітична доповідь. Київ, 2021. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 21.11.2025).

Федько М.М.

*здобувач вищої освіти,
Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара
м. Дніпро*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ СЕРВІСІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Через інтеграцію України в європейський економічний простір та активне відновлення регіональних економік цифровізація туристичних сервісів стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Сучасні економічні трансформації стимулюють підприємства індустрії гостинності до пошуку інноваційних управлінських моделей, оптимізації операційної діяльності та зростання якості обслуговування на основі цифрових рішень.

Цифрова трансформація в туризмі передбачає системне впровадження інструментів онлайн-комунікації, автоматизованих систем бронювання, CRM-платформ, аналітичних модулів для роботи з клієнтськими даними та інтерактивних сервісів персоналізованого супроводу туриста. Наукові дослідження свідчать, що цифрові канали формують понад 70 % первинної взаємодії споживачів із туристичними продуктами, а рівень довіри до онлайн-джерел про дестинацію зростає щорічно [1, с. 152].

Важливим елементом цифрової трансформації є розвиток регіональних туристичних платформ, що забезпечують інтеграцію суб'єктів туристичного ринку, сприяють підвищенню прозорості інформаційних потоків і спрощують доступ туристів до даних про розміщення, логістику, події та культурні ресурси. Такі платформи створюють передумови для формування «цифрових екосистем гостинності», які забезпечують координацію між приватним бізнесом, органами місцевого самоврядування та інституціями розвитку. В умовах воєнних викликів та поствоєнного відновлення особливого значення набуває розвиток внутрішнього туризму як інструмента підтримки регіональних економік. Цифрові технології

дозволяють мінімізувати трансакційні витрати, оптимізувати маркетингові кампанії та формувати нові формати туристичних продуктів на основі поведінкової аналітики. У той же час поширення цифрових сервісів вимагає адаптації підприємств до підвищених вимог безпеки даних, необхідності стандартизації процесів і розвитку цифрових компетентностей персоналу [2, с. 89]. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних формує нові можливості для сегментації аудиторій, прогнозування туристичних потоків і розробки індивідуалізованих маршрутів. Автоматизація взаємодії з клієнтами через чат-боти, віртуальні асистенти та мобільні застосунки знижує навантаження на персонал та підвищує якість сервісу, що є критично важливим у конкурентному середовищі.

Отже, цифрова трансформація туристичних сервісів є ключовим напрямом розвитку сфери туризму та гостинності України в умовах економічних трансформацій. Вона сприяє формуванню нових бізнес-моделей, підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання впливу цифрових інновацій на прибутковість туристичних підприємств та розробку механізмів інтеграції державної політики і цифрових платформ розвитку туризму.

Список використаних джерел

1. Ковальчук О. І. Цифрові інновації в туризмі: тенденції та перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. 2024. №4. С. 149-156.
2. Романенко Л. В. Управління туристичними підприємствами в умовах цифрової економіки. Економіка і держава. 2025. №1. С. 87-91.

Фролова М.Е.

*старший викладач кафедри державного управління
і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ТУРИСТІВ І ПЕРСОНАЛУ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні трансформаційні процеси, що охоплюють економічну, соціальну, культурну та технологічну сфери, визначають новий характер розвитку індустрії туризму та гостинності. Глобалізація, цифровізація сервісів, зміна моделей споживання, підвищення мобільності населення, вплив кризових явищ і посткризових реалій суттєво змінюють поведінку туристів і вимоги до професійної підготовки персоналу. У цих умовах психологічні аспекти адаптації стають ключовими факторами успішності як окремих підприємств гостинності, так і туристичної сфери загалом. Вивчення психологічних механізмів, які визначають здатність туристів і працівників рівноважно функціонувати в умовах змін, забезпечує можливість підвищення якості сервісу, зменшення професійного вигорання, покращення емоційного клімату та формування довготривалих позитивних вражень. Українськи розвідники, досліджуючи проблеми туристичної сфери, справедливо відмічають, що дослідження специфіки функціонування національної туристичної галузі має здійснюватися, враховуючи не тільки її соціально-економічну складову, а й особливості взаємодії з елементами внутрішнього та зовнішнього середовища [1].

Адаптація туристів в умовах сучасних трансформацій охоплює цілий комплекс психологічних процесів, пов'язаних зі зміною середовища, культурними відмінностями, технологізацією туристичних послуг і зростанням інформаційного навантаження. Відомо, що подорож — це завжди певний рівень стресу, адже вона вимагає орієнтації у новому просторі, взаємодії з незнайомими людьми, пристосування до різних умов проживання, харчування та комунікації. Сьогодні ці

процеси ускладнюються швидкими змінами правил перетину кордонів, впровадженням цифрових сервісів самообслуговування, необхідністю взаємодії з автоматизованими системами та новими форматами сервісу. Туристи мають проявляти гнучкість, толерантність, відкритість до іншого культурного середовища та здатність швидко переключатися між інформаційними каналами. У цьому контексті важливими стають такі психологічні феномени, як стресостійкість, рівень тривожності, міжкультурна компетентність, емоційна стабільність і здатність до швидкого прийняття рішень. Високий рівень комфортності та задоволеності туриста забезпечують не лише матеріальні умови чи якість послуг, а насамперед той емоційний досвід, який формується у процесі взаємодії з середовищем і персоналом.

З іншого боку, психологічна адаптація персоналу індустрії гостинності в умовах трансформації має не менш важливе значення. Працівники готельних комплексів, ресторанів, туристичних агентств та інших сервісних підприємств стикаються з підвищеними вимогами до професійної гнучкості, емоційної стабільності та комунікативних умінь. Зміна моделей поведінки, зростання кількості конфліктних ситуацій, впровадження інноваційних технологій та багатозадачність створюють високий рівень психологічного навантаження. У сучасних умовах працівники повинні не лише виконувати професійні функції, а й постійно адаптуватися до нових стандартів сервісу, освоювати цифрові інструменти, взаємодіяти з різними категоріями гостей, що відрізняються культурними моделями поведінки та комунікації. Тому важливою компетенцією стає емоційний інтелект, який визначає здатність розуміти емоції інших людей, керувати власним емоційним станом і підтримувати високий рівень сервісної комунікації навіть в умовах стресу. М. Алдошина відмічає, що емоційний інтелект покращує загальну комунікацію, стосунки в колективі, підвищує емпатію, відіграє вирішальну роль в управлінні стресом і вирішенні конфліктів, створюючи більш здорове та продуктивне робоче середовище [2, с.243].

Особливої актуальності набуває проблема професійного вигорання персоналу. Сфера гостинності традиційно характеризується високим рівнем емоційної напруги, пов'язаної з необхідністю постійно демонструвати доброзичливість, терпимість, клієнтоорієнтованість і психологічну стійкість. Сучасні підприємства дедалі більше звертають увагу на корпоративні програми психологічної підтримки, навчання технікам стрес-менеджменту, розвиток комунікативних навичок та формування позитивного мікроклімату. Важливу роль у психологічній адаптації відіграє також стиль керівництва: демократичний і підтримувальний менеджмент демонструє значно вищий ефект щодо підвищення лояльності персоналу й успішної адаптації до змін. Науковці справедливо відмічають, що управління в туризмі є складним завданням, яке передбачає взаємодію з людьми – як співробітниками, так і клієнтами. Психологія управління є важливим інструментом, який допомагає керівникам розуміти та взаємодіяти з індивідами й групами, вирішувати конфлікти, підвищувати продуктивність і досягати поставлених цілей [3, с.28].

Ключовим напрямом дослідження психології в індустрії гостинності стає вивчення взаємодії між туристами та персоналом, адже саме вона формує емоційну складову туристичного досвіду. Персонал фактично виступає медіатором адаптації туриста до нових умов, допомагаючи йому орієнтуватися у просторі, зменшувати тривожність, долати культурні бар'єри та отримувати позитивний досвід. Психологічні компетенції працівників, такі як емпатія, терпіння, навички ненасильницького спілкування та культурна чутливість, стають критеріями якості сервісу. Таким чином, взаємна адаптація персоналу та туристів створює комунікаційне середовище, у якому відбувається формування довіри, позитивних емоцій і бажання гостей повертатися до конкретного туристичного продукту чи підприємства.

Цифрова трансформація значно впливає на психологічні процеси адаптації обох сторін. Віртуальні тури, онлайн-консультації, мобільні додатки, чат-боти, електронна реєстрація — усі ці технології скорочують безпосередній контакт,

змінюють очікування туристів і вимагають нових навичок від персоналу. Для частини туристів високий рівень автоматизації знижує тривожність, оскільки мінімізує людський фактор і підвищує передбачуваність сервісу; для інших — навпаки може викликати стрес та нерозуміння. Персонал у свою чергу повинен не лише володіти технічними навичками, а й зберігати високу якість психологічної взаємодії там, де цифрові сервіси не здатні замінити людську емпатію. Таким чином, цифровізація стає не лише технологічним, а й психологічним викликом. На думку Ю. Храмцової в сучасних умовах цифровізації, глобалізації та розвитку інформаційних технологій у світі підприємства туристичної галузі мають унікальну можливість збільшувати клієнтів та, відповідно, покращувати власну ефективність шляхом клієнтоорієнтованості [4, с. 44].

Адаптація в умовах трансформації — це також процес формування нової професійної ідентичності працівників галузі. Вони повинні поєднувати функції консультанта, психолога, медіатора, культурного фасилітатора, що вимагає розвитку стратегічної гнучкості та мотивації до самоосвіти. Психологічна готовність працівників до навчання, відкритість до нового досвіду та внутрішня установка на розвиток є ключовими факторами їх професійної ефективності.

Отже, психологічні аспекти адаптації туристів і персоналу індустрії гостинності в умовах сучасних трансформацій становлять комплексний науковий напрям, що охоплює аналіз стресових факторів, емоційних реакцій, міжкультурних взаємодій, мотиваційних механізмів та внутрішньої готовності до змін. Поглиблене вивчення цих процесів сприятиме розробці ефективних стратегій підвищення якості сервісу, розвитку людського капіталу та забезпеченню стійкості туристичної сфери в умовах глобальних трансформацій.

Список використаних джерел

1. Збарський В. К., Грибова Д. В. Інституційні засади дослідження розвитку туристичної галузі. Ефективна економіка. 2020. №2.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.2.8>
2. Алдошина М. В. Емоційний інтелект в системі управління персоналом туристичної галузі. Причорноморські економічні студії. Вип. 91. 2025.
DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-40>

3. Алексєєнко-Лемовська Л. Психологічні аспекти управління в галузі туризму: роль ефективного ділового спілкування. *International Science Journal of Educational & Linguistics*. 2024. №1. С. 26-34.
DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjel.20240301.04>
4. Храмцова Ю. Аналіз часто використовуваних у туризмі соціально-психологічних інструментів постійних комунікацій, проблем в їх дослідженнях та впровадженні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. №11. С. 43-51.
DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismouspcee-11-5>

СЕКЦІЯ 5.

**ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ
ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Vyshemyrska S. V.

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Department of Informatics and Computer Science,
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi*

Myrylko A.I.

*Applicant for Higher Education,
Kherson National Technical University, Khmelnytskyi*

**CLOUD ARCHITECTURE OPTIMIZATION OF MOBILE
APPLICATIONS AS A TOOL FOR INCREASING FINANCIAL
EFFICIENCY OF DIGITAL BUSINESS**

In the modern context of global economic transformation, digital platforms have become an integral part of business entities' operational activities. Mass migration of business processes to cloud environments (Cloud Computing) has opened new opportunities for scaling, yet simultaneously created new challenges in cost management. For enterprises whose activities are based on mobile applications and online services, cloud infrastructure costs are becoming one of the key operational expenditure items (OPEX). Pay-as-you-go pricing models offered by leading providers such as AWS, Google Cloud, or Azure create a direct dependency between the technical efficiency of the software code and the company's financial indicators. In this context, technical optimization of client application interaction with cloud services ceases to be purely an engineering task and acquires the status of a strategic financial management tool. Research on strategies for such optimization, conducted using the example of developing a mobile application for collectors, allows identifying reserves for reducing the cost of digital services and increasing business profitability.

The relevance of the problem is due to the fact that inefficient mobile application architecture generates an excessive number of requests to servers, increases the volume

of transmitted traffic, and the load on computing power. In economic terms, this leads to irrational budget use. As digital economy researchers note, in highly competitive markets, even a slight reduction in operating costs can significantly affect the final product pricing and business margins [4]. Therefore, the aim of this study was to analyze and implement cloud interaction strategies that would ensure a balance between high system performance and minimization of maintenance costs.

The empirical basis of the study was the design and development process of a mobile application using React Native, Expo, and the Firebase cloud platform. The choice of Firebase as a Back-end-as-a-Service (BaaS) solution is due to its popularity among startups and small businesses; however, its pricing model, based on the number of database read and write operations (Firestore Reads/Writes), requires strict discipline in data architecture. The traditional client-server model, where every user action initiates a request to the server, becomes financially burdensome in such an economic paradigm. For instance, simply displaying a list of collection items for a thousand users can generate millions of read operations daily, converting into significant monthly bills.

To solve this problem, a hybrid architecture using the "Offline-first" approach was proposed and implemented. The economic essence of this approach lies in minimizing dependence on paid cloud resources by utilizing the free local resources of the user's device. Technically, this is implemented by integrating a local SQLite database on the mobile client. All data reading, searching, and filtering operations, which are the most frequent usage scenarios, are performed locally without accessing the cloud. This allows reducing network load and, more importantly for the financial result, drastically reducing the number of billed transactions with the cloud database. Synchronization occurs only at the moment of making changes or during the initial load, which, according to calculations, allows reducing read operation costs by 60–80% depending on user behavior patterns.

A separate aspect influencing the financial efficiency of a digital product is the cost of network traffic (Bandwidth/Egress costs) and data storage. For applications dealing with media content (images, video), these costs can grow exponentially with audience

growth. The study analyzed the strategy of separating the storage logic of "heavy" content from the main database. Using the specialized Cloudinary service for image optimization allowed implementing automatic compression and file format adaptation for the user's specific device. From an economic point of view, this provides a double effect: firstly, the volume of required disk space in the cloud decreases; secondly, data transfer costs (Traffic Costs) are reduced. The use of Content Delivery Networks (CDN) additionally reduces loading time, indirectly affecting the revenue side of the business. According to Deloitte reports, improving mobile site or application speed by just 0.1 seconds can lead to an 8.4% increase in retail conversion rates [3]. Thus, technical optimization of media content transforms into a direct tool for increasing profitability.

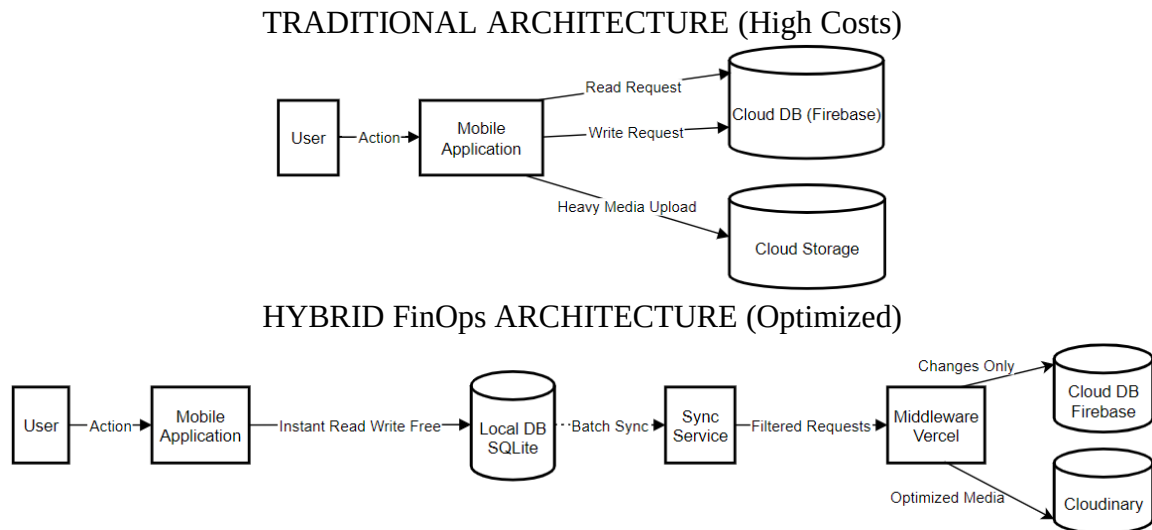


Fig. 1. Structural diagram of data flow optimization for reducing cloud infrastructure operating costs (comparative analysis).

An important element of the study was the implementation of an intermediate server layer (Middleware) based on the Vercel platform. In the context of integration interaction of business entities, this solution ensures business data security and control over API access. Direct interaction of a mobile application with cloud databases often carries risks of unauthorized access or DDoS attacks, which can lead to uncontrolled resource consumption and, consequently, "cloud bill shock" – a situation where a company receives a bill exceeding the budget several times over. The intermediate server acts as a gateway that filters requests, caches responses, and conceals access keys. Using a

serverless architecture for this layer allows companies to pay only for actual code execution time, avoiding costs for renting idle servers. This corresponds to modern trends of shifting from capital expenditures (CAPEX) to operational expenditures (OPEX), making businesses more flexible and resistant to market fluctuations [2].

Particular attention deserves consideration of the problem of application stability under unstable network coverage conditions, which is a critical factor for regional markets, particularly Ukraine. Economic losses from service downtime or inability to complete a transaction due to poor connection can be significant. The implemented two-way synchronization mechanism (SyncService) ensures business process continuity. A user (e.g., a sales manager or a collector) can continue working offline, creating new records that are automatically integrated into the central system upon connection restoration. This ensures data integrity and prevents customer loss due to technical obstacles. Such system resilience is an important competitive advantage in the digital economy, where 24/7 service availability is a quality standard [5].

The experimental part of the study confirmed that implementing comprehensive optimization strategies (local caching, data compression, smart synchronization) allows achieving a significant reduction in infrastructure load. Analysis of the developed prototype's performance indicators showed a reduction in system response time and reduced energy consumption by the mobile device, which is also an important factor for user retention. From a financial perspective, the transition to a hybrid architecture allowed forecasting a 30-40% reduction in scaling infrastructure costs as the user base grows, compared to the basic architecture. This frees up the enterprise's working capital, which can be directed towards marketing or product development [1].

It is also worth noting that the integration interaction of business entities in the digital space requires standardization and reliability of data exchange. Using typed programming languages, such as TypeScript, in the development process reduces the risks of errors in business logic that can lead to financial losses or confidential information leaks. Investments in quality architecture at the development stage (Design

phase) are economically justified, as the cost of fixing an error at the operation stage (Maintenance) grows exponentially.

Summarizing, it can be stated that optimizing the interaction of mobile applications with cloud services is an essential element of ensuring the economic sustainability of digital business. The transition from extensive use of cloud resources to intelligent hybrid architectures allows business entities not only to reduce operating costs but also to improve customer service quality, ensuring service stability regardless of external technical factors. The research results demonstrate that a competent combination of React Native, Firebase, and SQLite technologies creates a reliable foundation for building scalable and profitable business models. In conditions of globalization and increasing competition, a business's ability to effectively manage its digital infrastructure becomes a determining success factor in the market [7]. Further development of such systems is seen in the integration of machine learning algorithms for predictive data caching, which will allow for even greater cost optimization and personalized user interaction.

References

1. King H. AWS: The Ultimate Guide From Beginners To Advanced For The Amazon Web Services. London: BPB Publications, 2021. 199 p.
2. Sbarski P., Yan C., Ajay N. Serverless Architectures on AWS, Second Edition. Hoboken: Wiley, 2022. 256 p.
3. Milliseconds Make Millions. (2020). Deloitte Digital & Google. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/Milliseconds_Make_Millions_report.pdf (дата звернення: 11.02.2025).
4. Краус Н. М., Краус К. М., Осецький В. Л. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 288 с.
5. Григорчак І. В. Цифрова економіка: реалії та перспективи розвитку в Україні. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 15–20.
6. Sakhniuk M., Boduch A. React and React Native: Build Cross-platform JavaScript and TypeScript Apps. Birmingham: Packt Publishing, 2024. 123 p.
7. Sullivan C. Build Mobile Apps with SwiftUI and Firebase: Learn SwiftUI and Firebase by Building Real-World Applications Communicating with a Backend. New York City: Apress, 2023. 156 p.

Джерелюк Ю.О.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Новіцький М.В.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ФІНАНСОВА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах жорсткої конкуренції та нестабільності ринкового середовища, забезпечення економічної стійкості підприємств вимагає комплексного підходу та зосередження на кількох ключових напрямках: впровадження дієвого механізму управління ризиками, підвищення операційної гнучкості та інноваційності, забезпечення фінансової стійкості як основи економічної стійкості. Система забезпечення економічної стійкості підприємства – це комплекс взаємопов'язаних елементів, методів та заходів, спрямованих на створення умов для ефективного функціонування, протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам та збереження здатності до розвитку в довгостроковій перспективі. Для забезпечення загальної економічної стійкості система має охоплювати всі її функціональні сфери, найважливішими з яких є: фінансова, виробнича (операційна), інвестиційно-інноваційна та кадрова складові.

Фінансова стійкість підприємства – це його динамічна здатність ефективно адаптуватися до зовнішніх чинників та внутрішніх непередбачуваних змін, забезпечуючи при цьому збереження платоспроможності і кредитоспроможності, а також підтримання інвестиційної та стратегічної привабливості для забезпечення подальшого розвитку [1].

Фінансова стійкість – це узагальнене поняття фінансового стану підприємства, яке відображає здатність підприємства до самоокупності в

проведенні фінансової діяльності, уникнення банкрутства, збереження незалежного фінансового стану, що відображає рівновагу пасивів та активів в балансі та вказує на безпечну діяльність інвесторів [2].

Дослідивши точки зору різних авторів можна помітити, що єдиного визначення щодо поняття фінансової стійкості не існує, з цього випливає, що фінансова стійкість визначає: фінансову безпеку та автономію підприємства, зокрема його незалежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів; здатність фінансової системи безперебійно зберігати рух грошових коштів попри вплив внутрішніх та зовнішніх негативних чинників; спроможність здійснювати господарську діяльність в умовах ризику та мінливого бізнес-середовища з метою зміцнення конкурентних переваг, враховуючи при цьому інтереси суспільства і держави, а також максимізацію добробуту власників [1-4].

Оцінювання фінансової складової економічної стійкості є інструментом, який перетворює фінансові дані на корисну інформацію для прогнозування та прийняття стратегічних рішень щодо майбутніх фінансових можливостей підприємства. Для внутрішнього менеджменту аналіз фінансової складової економічної стійкості є ключовим інструментом стратегічного управління та планування, що дозволяє: оцінити поточний фінансовий стан та запас міцності підприємства; виявити «вузькі місця» у структурі капіталу; сформулювати обґрунтовану фінансову політику щодо управління активами, пасивами та грошовими потоками; визначити інвестиційні можливості та потенціал до самофінансування майбутнього розвитку. Зовнішні суб'єкти використовують оцінку фінансової складової економічної стійкості як ключовий критерій для мінімізації своїх ризиків: визначають кредитоспроможність позичальника, встановлюють умови, терміни та відсоткові ставки за кредитами, оцінюють інвестиційну привабливість підприємства та рівень фінансового ризику для прийняття рішень про вкладення капіталу; визначають, наскільки надійним є підприємство як покупець.

Фінансова складова забезпечує економічну стійкість підприємства через три основні взаємопов'язані аспекти:

– фінансова незалежність (автономія): характеризується достатньою часткою власного капіталу в загальній структурі фінансування; чим вищий цей показник, тим менша залежність підприємства від зовнішніх кредиторів і інвесторів, і тим вища його стійкість до підвищення відсоткових ставок або обмеження доступу до позикових коштів;

– платоспроможність і ліквідність: здатність своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями; це є критичною умовою для підтримки довіри партнерів, постачальників та банків, що безпосередньо впливає на безперервність операційної діяльності підприємства;

– здатність до самофінансування (прибутковість): ефективність використання активів та капіталу, що виражається у сталому формуванні достатнього обсягу чистого прибутку, необхідного для розширеного відтворення та інвестицій.

Фінансова складова є каталізатором та обмежувачем для інших складових економічної стійкості підприємства: операційна складова: забезпечення безперебійного фінансування виробничих циклів, придбання сировини та матеріалів, вчасна виплата зарплати; інноваційна складова: наявність вільного капіталу для фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та модернізації обладнання, що є основою конкурентоспроможності; кадрова складова: можливість підтримувати конкурентний рівень оплати праці та соціальних гарантій, запобігаючи відтоку кваліфікованих кадрів.

Отже, фінансова складова є важливою складовою економічної стійкості підприємства, її забезпечення вимагає не лише моніторингу, але й стратегічного менеджменту, спрямованого на: оптимізацію структури капіталу та мінімізацію фінансових ризиків; ефективне управління грошовими потоками та підвищення ліквідності, забезпечення сталої прибутковості для фінансування розвитку підприємства.

Слід зазначити, що основні фінансові коефіцієнти, що використовуються під час аналізу ліквідності добре відомі із спеціальної літератури. Головне завдання полягає у корегуванні теоретично відомих нормативів ліквідності з метою врахування специфіки діяльності і особливостей структури капіталу підприємства. Але не для всіх з наведених показників можна знайти теоретично обґрунтовані граничні значення, а в умовах фінансово-економічної кризи для більшості вітчизняних підприємств загальноприйняті у світовій практиці значення є взагалі недосяжними. Тому вважаємо, що в якості нормативних значень для вихідних показників доцільно використовувати їх середньогалузеві значення, які характеризують фінансову складову економічної стійкості підприємств за даними статистичної звітності. Вагові коефіцієнти кожного з показників можна визначати експертним шляхом з урахуванням їх пріоритетності [3].

В сучасній науковій літературі виділяють різні підходи до оцінки рівня фінансової стійкості підприємства [4]: агрегатний, коефіцієнтний, бальний, інтегральний, матричний та факторний; дані підходи акцентують увагу на різних аспектах фінансової стійкості, тому їх поєднання дозволить забезпечити комплексне дослідження фінансової складової економічної стійкості підприємства.

Підсумовуючи все вище зазначено, можна стверджувати, що фінансова складова є фундаментом забезпечення економічної стійкості підприємства, це не лише індикатор поточного стану, але й визначальний фактор здатності підприємства до адаптації, протистояння кризовим явищам та забезпечення довгострокового розвитку. Тільки комплексне забезпечення основних складових економічної стійкості гарантує підприємству здатність протистояти зовнішнім чинникам та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Проблеми забезпечення фінансової складової економічної стійкості мають комплексний та взаємопов'язаний характер. Саме своєчасне усунення цих внутрішніх проблем і вироблення заходів стабілізації фінансового стану є гарантією довгострокової економічної стійкості підприємства: постійний

моніторинг та оперативне виявлення недоліків у господарській діяльності, оптимізація структури капіталу та пошук резервів для поповнення власних оборотних коштів, підвищення інноваційно-інвестиційної діяльності та раціоналізація поточних витрат для забезпечення прибутковості.

Список використаних джерел

1. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Чередніченко А. О. Стратегічне управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання в сучасному економічному середовищі. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. №1(11). С. 112–124. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0109>
2. Лазоренко В. В. Оцінка фінансової стійкості підприємства сфери послуг за оцінки коефіцієнтів. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 29. С.128-132. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_228 (дата звернення: 15.11.2025)
3. Джерелюк Ю. О. Фінансово-інвестиційна стійкість як складова виміру антикризової стійкості туристичного підприємства. *Вісник Херсонського національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(75). С. 236-245. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.4.29>
4. Ткаченко Є. Ю., Зінченко В. В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.86-24>

Зачосова Н.В.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

Лаба Л.В.

*здобувачка вищої освіти,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
м. Черкаси*

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ПРИНЦИПАХ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Стратегічне управління підприємством має за мету встановлення реалістичних і далекоглядних цілей, досягнення яких дозволить зберегти масштаби підприємницької діяльності або забезпечити її розвиток і розширення економічного впливу на ринку у перспективі. Проєктний менеджмент, натомість,

дозволяє управління підприємством організувати у форматі планування та реалізації обмежених у часі проєктів, що мають чітку мету та очікуваний результат. Поєднання стратегічного та проєктного менеджменту у системі управління підприємством дозволить використати переваги гнучкого управління та отримання проміжних важливих результатів для того, аби успішно досягти фундаментальних, довгострокових цілей суб'єкта господарювання, допомогти йому виконати місію своєї діяльності попри наявність значної кількості ризиків і загроз у внутрішньому та зовнішньому середовищах його функціонування. Науковці стверджують, що стратегічний розвиток підприємства забезпечується через проєкти і потребує застосування проєктного управління, у свою чергу, підвищення ефективності стратегічного розвитку потребує визначення напрямів та індикаторів проєктного управління за проєкціями збалансованої системи показників [1, с.59].

Таким чином, запровадження проєктних принципів у стратегічному управлінні потребує формалізованого теоретико-методичного підґрунтя, зокрема, індикаторів оцінювання рівня ефективності та обсягу ресурсів, що будуть витрачені на реалізацію проєктів. Інформаційна підтримка є обов'язковим і важливим елементом цього процесу. Тому одним зі стратегічних орієнтирів бізнесу має стати стратегія побудови та розвитку інформаційних систем [2]. Оскільки особливістю проєктного управління є організація процесу в форматі виконання окремих і конкретних проєктів, при поєднанні стратегічного та проєктного управління такими проєктами можуть стати індивідуальні функціональні стратегії для планування розвитку діяльності компанії у різних площинах. Наприклад, впровадження стратегії ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) є не тільки важливим, але й необхідним кроком для компаній, які прагнуть досягти довгострокової стійкості, підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити свою репутацію та залучити інвестиції [3].

Розроблення ESG-стратегії може стати проєктом, який ініціюватиметься та виконуватиметься на рівні топ-менеджменту із залученням до проєктної команди

фахівців різних структурних підрозділів. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. підкреслюють, що впровадження проєктного підходу у стратегічне управління сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню гнучкості бізнесу, прискоренню інноваційних процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень. З огляду на глобалізаційні виклики та зростання ролі цифрових технологій, особливо актуальним стає питання інтеграції методів проєктного менеджменту у стратегічне планування та управління розвитком підприємства [4, с.470]. Вважаємо, що у реаліях воєнного часу особливості стратегічного управління на принципах проєктного менеджменту криються у:

- формуванні набору стратегій як сукупності проєктів і програм, націлених на досягнення стратегічних орієнтирів діяльності та розвитку бізнесу у різних функціональних площинах;
- можливості оцінювання рівня досягнення запланованих показників на різних стадіях реалізації проєкту, їх оновлення за потреби та оперативної інтеграції у нові стратегічні сценарії або стратегії 2.0;
- здатності поєднати за допомогою проєктного менеджменту стратегічні та оперативні цілі діяльності підприємства, узгодити та збалансувати інтереси та потреби стейкхолдерів на різних часових горизонтах;
- гнучко запроваджувати зміни та мінімізувати опір їм з боку персоналу підприємства завдяки комунікації та роз'яснювальній роботі та залучення до команди проєкту представників різних структурних підрозділів;
- можливості управління стратегічними ризиками за допомогою виявлення їх на різних стадіях реалізації проєкту з мінімальними ресурсними витратами.

Отже, реалізація стратегічного управління підприємствами на принципах проєктного менеджменту є раціональним управлінським кроком під час війни.

Список використаних джерел

1. Кубарева І. В., Сікорська К. Є. Впровадження підходів проєктного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. Вип. 47. С. 56-77.
DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.056.077>

2. Сидорук М. В., Григорова А. А., Токарев А. В. Стратегія проєктування інформаційних систем підприємств для прийняття управлінських рішень. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2021. № 2. С. 88-94. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.2.11>
3. Лагодієнко О. В. Теоретичні та практичні особливості проєктного підходу до управління програмою втілення ESG стратегії в умовах цифровізації. Ефективна економіка. 2024. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.52>
4. Колмакова О. М., Балабуха О. Ю. Теоретичний аналіз ролі проєктної діяльності у стратегічному управлінні підприємства. Бізнес Інформ. 2025. № 2. С. 469-476. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-469-476>

Кокорєва О.В.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Коннова Д.С.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ВПЛИВ СИСТЕМИ КРІ НА МОТИВАЦІЮ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці та зростаючої конкуренції між підприємствами ключовим завданням стає підвищення ефективності управління персоналом. Працівники виступають стратегічним ресурсом організації, а їх продуктивність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Тому актуальним є впровадження інструментів, що дозволяють об'єктивно оцінити результати діяльності персоналу та стимулювати їх професійний розвиток.

Оцінювання результатів праці персоналу відіграє ключову роль у розвитку підприємства, оскільки саме від коректної оцінки залежить подальша мотивація працівників та обґрунтованість їх оплати. Процес оцінювання кадрів передбачає зіставлення рівня кваліфікації, професійних умінь, ділових якостей і результативності роботи з визначеними стандартами та вимогами. Соціологічні

опитування засвідчують, що близько 80% українських менеджерів висловлюють незадоволення існуючими системами оцінювання, адже вони не простежують взаємозв'язку між поставленими цілями, досягнутими результатами та мотивацією персоналу [5].

Концепція управління за цілями, яку П. Друкер запропонував у 60-х роках ХХ століття, спрямована на формування належної мотивації працівників та стимулювання їх до постійного розвитку і творчої ініціативи [5]. Одним із інструментів цієї концепції є система ключових показників ефективності (КРІ), яка дозволяє визначити, чи сприяє діяльність співробітників досягненню стратегічних та тактичних цілей організації. КРІ забезпечують можливість прозоро оцінити внесок кожного працівника, підрозділу або відділу у кінцевий результат.

Система КРІ (Key Performance Indicators) – це показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і конкретних працівників [4]. За допомогою системи КРІ можна не тільки контролювати та оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Більшість ключових показників ефективності (КРІ) можна згрупувати у три базові категорії (рис. 1) [6]. Кожна з них має свої особливості, часовий горизонт та рівень застосування в системі управління. При цьому різні показники можуть використовуватися одними й тими ж підрозділами або застосовуватися окремо залежно від мети оцінювання.

Основні переваги системи КРІ включають [3]:

1. Прозорість. Співробітники мають чітке розуміння критеріїв оцінювання, що мотивує їх досягати конкретних результатів. При цьому винагорода можлива навіть у разі часткового виконання завдань, відповідно до підсумку виконаних показників.

2. Визначеність. Працівники отримують чіткі цілі та завдання, узгоджені зі стратегією компанії. Встановлюються конкретні терміни виконання, а рівень оцінювання менше залежить від суб'єктивного ставлення керівника.

3. Перспективність. Досягнення встановлених результатів може стати основою не лише для преміювання, але й для підвищення по службі.

4. Постійний зворотний зв'язок. Керівництво має можливість відстежувати діяльність окремих підрозділів, а керівники – роботу кожного працівника, що створює умови для своєчасного коригування процесів.

5. Відповідальність. КРІ посилюють персональну відповідальність кожного працівника за виконання своєї частини роботи.

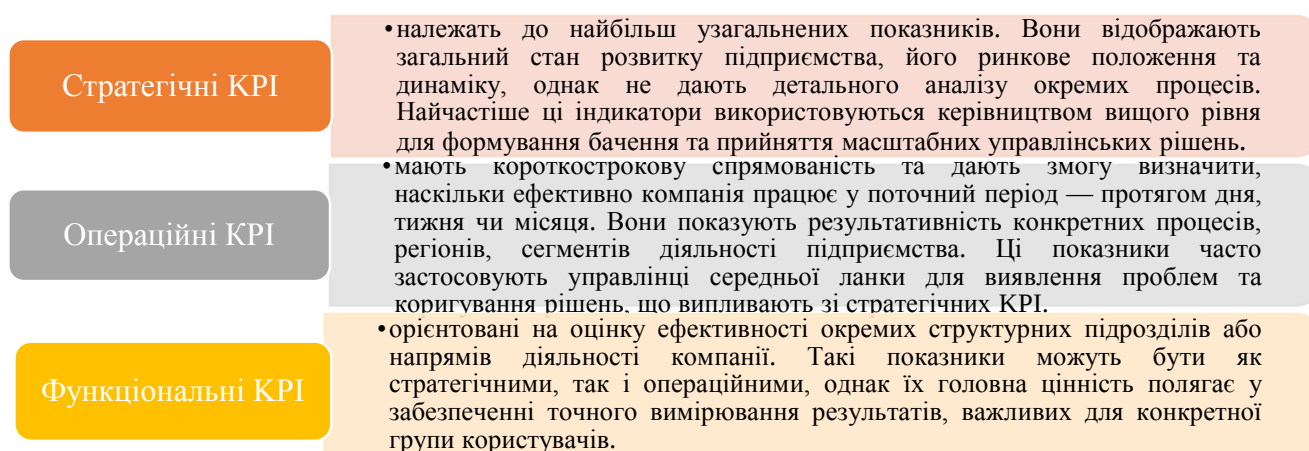


Рис.1. Основні категорії ключових показників ефективності

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2]

Мотивований працівник демонструє вищу продуктивність, що безпосередньо сприяє зростанню прибутків підприємства. Система КРІ допомагає конкретизувати поняття «ефективний співробітник», перетворюючи його з абстрактної категорії на набір чітких критеріїв. Завдяки їй можна оцінити, чи раціонально фахівець використовує робочий час, організовує процеси та спрямовує зусилля на досягнення поставлених результатів.

Запровадження системи мотивації на основі КРІ забезпечує більш обґрунтований підхід до заохочення персоналу. Оскільки показники є вимірюваними, працівник заздалегідь розуміє, які саме результати принесуть йому премію. Якщо система побудована на об'єктивних параметрах, працівникам легше сприймати рішення щодо нарахування або відсутності премії, ніж у випадку, коли винагорода надається нечітко або за традицією. Крім того, бонуси, отримані за

особисті досягнення, викликають більше задоволення та стимулюють подальший розвиток.

Попри значну користь, яку підприємство може отримати від впровадження системи КРІ, вона також має низку недоліків [1]. Найбільш проблемним аспектом є коректність трактування результатів оцінювання ефективності. Проте цього ризику можна уникнути, якщо на етапі розробки системи чітко та уважно визначити критерії оцінювання, а також передбачити регулярний перегляд і коригування показників у процесі їх використання.

Ще одним недоліком є висока ресурсомісткість впровадження КРІ. Для створення повноцінної та справедливої системи необхідні значні витрати часу, фінансів та людських ресурсів. Це пов'язано з потребою детального опрацювання показників і забезпечення поінформованості персоналу щодо нових вимог, умов роботи та підходів до оцінки результатів. Не кожне підприємство готове до такого обсягу змін та має достатньо часу для їх впровадження і адаптації. Також недоцільно застосовувати систему КРІ на початковому етапі розвитку компанії, коли її управлінська система ще не сформована та не забезпечує необхідного рівня організаційної стабільності.

До менш критичних недоліків належить вибірковість застосування показників у межах різних структурних підрозділів. У деяких службах система КРІ може лише ускладнити роботу. Наприклад, в ІТ-відділі: якщо раніше спеціаліст міг вирішити технічну проблему за кілька хвилин, то після запровадження КРІ процес може затягтися, оскільки кожен етап роботи потрібно фіксувати для подальшого аналізу результативності. У такій ситуації діяльність інших підрозділів може бути уповільнена, але це не впливає на пріоритети ІТ-спеціаліста, адже його основне завдання – якісне виконання заявки відповідно до вимог системи оцінювання.

Запровадження системи ключових показників ефективності сприяє розвитку в організації аналітичного підходу до управління, орієнтуючи працівників на прийняття рішень не інтуїтивно, а на основі перевірених даних і інструментів аналізу. Такий поступовий перехід до раціонального управління сприяє

модернізації підприємства та формуванню сучасної організаційної моделі, у якій рішення ґрунтуються на фактичних показниках, що підвищує їх обґрунтованість та результативність.

Для успішного впровадження КРІ важливо інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку підприємств торгівлі. Особливе значення має етап формування показників: вони мають бути вимірюваними, досяжними та відповідати функціональним обов'язкам працівників. Неправильно встановлені КРІ здатні спотворювати результати оцінювання та знижувати мотивацію персоналу.

Раціональним є поєднання короткострокових та довгострокових індикаторів ефективності, що забезпечує багатовимірний контроль діяльності працівників. Короткострокові показники дозволяють оперативно оцінювати зміни у робочих процесах, тоді як довгострокові – визначати стратегічні напрями розвитку кадрового потенціалу та трудової ефективності. Такий комплексний підхід підсилює гнучкість управлінської системи щодо зовнішніх змін і сприяє стійкості кадрової політики.

Оскільки система КРІ повинна залишатися актуальною, її необхідно регулярно коригувати відповідно до нових умов діяльності та змін стратегічних цілей підприємства. Невчасне оновлення показників робить їх неефективними та може перешкоджати розвитку компанії.

Отже, система КРІ здатна суттєво підвищити ефективність роботи персоналу і підприємства загалом за умови її стратегічного впровадження, регулярного оновлення та об'єктивності оцінювання. Збалансоване поєднання короткострокових і довгострокових показників, адаптивність системи до змін та орієнтація на розвиток працівників забезпечують не лише зростання продуктивності, а й формування мотивованого, відповідального і професійно орієнтованого трудового колективу.

Список використаних джерел

1. Єрмоленко О. Впровадження системи КРІ на підприємстві: переваги та недоліки. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : зб. матеріалів II

- Всеукр. науково-практ. конф. (м. Ужгород, 23 листопада 2017 р.) С. 205–208.
URL: https://www.researchgate.net/profile/VolodymyrSaienko/publication/321753547_Transformacionacionalnoi_modeli_finansovokreditnih_vidnosin_vikliki_globalizacii_ta_regionalni_aspekti/links/5a2fed27a6fdccb7ef11fab/Transformacionacionalnoi-modeli-finansovo-kreditnih-vidnosin-vikliki-globalizacii-ta-regionalni-aspekti.pdf#page=205 (дата звернення: 23.11.2025).
2. Морозова О. Використання КРІ для аналізу ефективності персоналу підприємств торгівлі. Освіта та наука для відновлення країни : зб. тез доп. VIII Всеукр. конф. науково-пед. працівників та аспірантів (м. Харків, 12–16 травня 2025 р.). С. 312–313.
URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22452>. (дата звернення: 23.11.2025).
 3. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник. Х. : ВД «ІНЖЕК». 2005. 456 с.
 4. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття. Управління розвитком. 2014. № 9(172). С. 150–151.
 5. Ратушняк І. Оцінка та мотивація працівників на основі ключових показників ефективності. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали Х Регіон. науково-практ. Інтернет-конф. молодих вчен. та студентів (м. Тернопіль, 8 листопада 2019 р.). С. 62-64.
URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29108> (дата звернення: 23.11.2025).
 6. Shumilo O., Zakordonets K., Lisenyi Y. Key performance indicators (KPI) – a measure of business success. Economic scope. 2024. №. 195. P. 8-13. URL: <https://doi.org/10.30838/ep.195.8-13> (date of access: 23.11.2025).

Макурін А.А.

*д.е.н., професор кафедри міжнародних відносин і аудиту,
НТУ «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

Жужула Д.А.

*здобувач вищої освіти,
НТУ «Дніпровська політехніка»
м. Дніпро*

КРИПТОРИНОК 2030: ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ

Глобальна фінансова криза негативно вплинула на стійкість фінансової системи, охопивши банківський сектор та економіку загалом. Це призвело до зниження довіри до традиційних державних фінансових інструментів і сприяло появі нового явища – криптовалюти. За останнє десятиліття цей ринок розширився надзвичайно швидко: у 2021 році його загальна капіталізація досягла 2,3 трильйона доларів США, що становить приблизно 1 % від загального обсягу світових фінансових активів.

Криптовалюти стрімко перетворилися з експериментальної технології на повноцінний клас активів, що змінює фінансовий ландшафт. Криптовалюта пройшла ключові етапи від зародження (поява у 2008 році Bitcoin як альтернативи традиційним фінансовим інструментам, початкове використання криптовалют у технологічних спільнотах.) до формування нового класу цифрових активів (2024 – 2030 – впровадження цифрових активів в традиційну фінансову систему, інтеграція технології блокчейн в банківському секторі, посилення питань, щодо регулювання обігу) [1].

Криптоактиви значно посилюють зусилля України у залученні додаткових фінансових ресурсів для підтримки Збройних сил. Вже в перший день після початку повномасштабного вторгнення на криптогаманець, створений Міністерством цифрової трансформації для збору коштів на потреби армії, було

перераховано 59,2 Bitcoin (приблизно 2,33 млн доларів), 1 725 Ethereum (близько 4,83 млн доларів) та 675 тисяч USDT. Це продемонструвало ефективність і оперативність використання криптовалюти навіть у критичних умовах.

Розглядаючи такі цифрові актив як криптовалюти варто зосередити увагу на їх особливостях [2]:

1) Децентралізація – відсутність контролю з боку держави. Фактично криптовалюта може стати альтернативою фіатних грошей, які контролюються державами та національними банками певних країн. Криптовалюта не контролюється або частково контролюється;

2) Висока волатильність – різні коливання курсу створюють можливість високих прибутків, проте не позбавлені значних ризиків;

3) Інноваційність – використання технології блокчейн, поява екосистеми децентралізованих застосунків (DeFi), яка пропонує різноманітні фінансові послуги від торгівлі до кредитування й позик;

4) Обмежена пропозиція – більшість криптовалют має обмежену кількість яку фізично можна видобути (фіксований запас) це забезпечує дефіцитність та зростання вартості

Тому необхідно розглянути можливість стабілізації криптовалютного ринку, його регулювання та адаптацію до міжнародного фінансового законодавства. Спрогнозувати розвиток криптоіндустрії до 2030 року.

Для прогнозування розвитку ринку криптоіндустрії пропонується розібратись в їх класифікації та функціональному призначенні (технічні особливості) а також виокремити шляхи їх надходження.

Першим активним способом заволодіння криптовалютою є майнінг. Майнінг криптовалют (англ. mining – видобуток) – це процес створення цифрових активів. Однак його не слід прирівнювати до емісії традиційних грошей, оскільки майнінг передбачає виконання певних завдань та функцій. Більшість криптовалют працюють за принципом децентралізації: транзакції в мережі не контролюються єдиним органом, таким як Національний банк, а можуть оброблятися будь-яким

користувачем, який підключений до системи [3]. Оскільки криптовалюта не має офіційно визначеного емітента, майнінгом може займатися будь-яка фізична чи юридична особа, якщо це передбачено її діяльністю. Водночас оцінити масштаб цього ринку складно: згідно із «Зеленою книгою «Регулювання ринку криптовалют», видобуті цифрові активи одразу інтегруються у світову фінансову систему та не мають територіальної прив'язки.

Головною проблемою майнінгу є надмірне виділення тепла, що виробляється обладнанням, а також його значний вплив на довкілля. Дослідники підрахували, що майнінг може стати причиною додаткових викидів вуглецю в атмосферу в обсязі 230 мільярдів тонн і призвести до підвищення середньої температури Землі на 2 °С. З огляду на серйозні екологічні наслідки та необхідність дотримання принципів сталого розвитку, визначених ООН до 2030 року, особливо актуальним стає перехід до екологічного майнінгу, або «зеленого» майнінгу. Це означає використання відновлюваних джерел енергії, таких як вітер, сонце, геотермальна та гідроенергія, а також ефективне розміщення майнінгових центрів у регіонах, де ці джерела найбільш доступні [4].

Криптовалютний ринок демонструє стрімке зростання та поступову інтеграцію в глобальну фінансову систему, трансформуючись із технологічного експерименту в повноцінний клас активів. Зростання недовіри до традиційних фінансових інститутів після світових криз суттєво прискорило популяризацію цифрових валют. Досвід України показав, що криптовалюти можуть ефективно виконувати функції альтернативного механізму мобілізації фінансових ресурсів у кризових умовах. Разом із тим індустрія криптоактивів супроводжується значними ризиками, зокрема високою волатильністю та екологічними проблемами майнінгу. Міжнародна практика демонструє різні моделі регуляції — від повної заборони до повного визнання, що свідчить про пошук оптимальних підходів до правового статусу цифрових активів. Подальший розвиток ринку залежатиме від державного регулювання, адаптації облікових стандартів та розвитку технологічних рішень. Криптовалюти з великою ймовірністю збережуть роль альтернативного

інвестиційного інструменту та засобу збереження вартості, подібного до «цифрового золота». До 2030 року криптоіндустрія може стати більш стабільною і екологічно орієнтованою, що сприятиме її глибшому включенню в світову економіку.

Список використаних джерел

1. Макурін А. А. Облік цифрової валюти на ринку платежів. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2(22). С. 151-163. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-151-163](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-151-163)
2. Гуріна Н. В. Економічна сутність криптовалюти як методологічна передумова відображення її в бухгалтерському обліку. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 5. С. 42-51. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5932.5.2020.42-51>
3. Бруханський Р. Ф., Спільник І. В. Криптоактиви у системі бухгалтерського обліку та звітності. Проблеми економіки. 2019. № 2 (40). С. 145-156. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-2-145-156>
4. Спільник І., Ярощук О. Інституалізація криптовалюти: регулювання, правовий статус, облік і оподаткування. Міжнародний науковий журнал. 2020. Вип. 2. С. 81-92.

Міронов А.І.

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ІНТЕГРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ФІНАНСОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Ефективне управління потенціалом підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК) України набуває особливої ваги в умовах масштабних економічних і фінансових трансформацій, спричинених зовнішніми загрозами, структурними змінами економіки та переходом до інноваційної моделі розвитку. Підприємства ОПК є стратегічними суб'єктами забезпечення національної безпеки, однак їхній потенціал часто обмежується фрагментованістю галузі,

нестачею інвестицій, технологічною застарілістю та недостатньою інтегрованою виробничих процесів. За таких умов саме інтеграційні механізми - кластеризація, корпоративні об'єднання, державно-приватне партнерство, міжнародна кооперація - стають ключовими інструментами зміцнення ресурсного, інноваційного, кадрового та фінансового потенціалу підприємств.

Проведений огляд сучасних наукових праць свідчить, що інтеграційні підходи у розвитку промислових секторів, зокрема оборонно-промислового комплексу (ОПК), дедалі частіше розглядаються як ключовий механізм підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості. У роботі Л. Кістерського [1] виділено загальні теоретичні засади інтеграційного потенціалу промислового комплексу України, підкреслено роль координації між підгалузями та необхідність створення єдиного стратегічного простору для реалізації довгострокових проєктів, що дає теоретичне підґрунтя для аргументації інтеграції ОПК.

Дослідження Ільчука В.П. та Хоменка І.О. [2] дає емпіричне й теоретичне обґрунтування ефективності кластерних моделей для підвищення виробничого потенціалу. Автори показують, що кластеризація сприяє прискоренню технологічних трансферів, зниженню трансакційних витрат і створенню спільної інноваційної інфраструктури — саме ці аргументи дозволяють розглядати кластеризацію як практичний інструмент інтеграції в ОПК.

Питання фінансового забезпечення інтеграційних процесів і розвиток інвестиційних механізмів висвітлено Кравченко М.О. та Прудким В.В. [3], і акцентовано на необхідності координації державних програм і приватних інвестицій, створенні спеціалізованих інвестиційних платформ та використанні інструментів державно-приватного партнерства для модернізації високотехнологічних підприємств. Зокрема, аналіз фінансових механізмів підкреслює, що доступ до довгострокового фінансування та структурованих інвестиційних продуктів є визначальним для реалізації інноваційних проєктів у ОПК.

У наукових публікаціях, присвячених інноваційним трансформаціям у високотехнологічних галузях Єрешко Ю.О. та Кириченко С.О. [4] розглядаються організаційно-технологічні підходи до оновлення виробничої бази й управління інтелектуальним потенціалом. Ці роботи наголошують на необхідності комплексного поєднання R&D (дослідження та розробки), інженерно-виробничої експертизи та підготовки кадрів у внутрішньогалузевих мережах, що підсилює аргументацію про важливість міжорганізаційної інтеграції.

На основі наведеної в літературі аргументації логічним кроком стає систематичний розгляд інтеграційних механізмів у шести взаємопов'язаних площинах управління потенціалом: 1) інтеграція як ключова умова ефективного управління потенціалом; 2) кластеризація як механізм розвитку інноваційного та технологічного потенціалу; 3) корпоративні інтеграційні структури (холдинги, концерни); 4) міжнародна кооперація; 5) фінансово-економічні аспекти інтеграційної взаємодії; 6) інтеграція у сфері кадрового забезпечення. Саме ці напрямки, підтверджені сучасними дослідженнями [1–4], будуть детально розглянуті в основній частині дослідження з метою формулювання практичних рекомендацій щодо управління потенціалом підприємств ОПК.

Інтеграція як ключова умова ефективного управління потенціалом підприємств ОПК.

1. Кластеризація як механізм розвитку інноваційного та технологічного потенціалу.

2. Корпоративні інтеграційні структури: холдинги, концерни та промислові об'єднання.

3. Міжнародна кооперація як чинник нарощування потенціалу ОПК.

4. Фінансово-економічні аспекти інтеграційної взаємодії.

5. Інтеграція у сфері кадрового забезпечення.

Розглянемо вище перелічені аспекти інтеграційного управління потенціалом підприємств ОПК більш детально:

1. Сучасний стан оборонно-промислового комплексу характеризується високим рівнем децентралізації та дисбалансом між потребами сектору безпеки і фактичними можливостями виробників. Інтеграція дозволяє усунути фрагментарність, забезпечити взаємодію між виробничими, науковими, конструкторськими та сервісними підрозділами, що формує єдину систему управління потенціалом. У межах інтеграційних структур досягається ефект синергії: зниження витрат, підвищення технологічної сумісності та прискорення інноваційних циклів.

2. Кластери забезпечують об'єднання підприємств, науково-дослідних установ, інжинірингових центрів та навчальних закладів для реалізації спільних проєктів. Для підприємств ОПК це означає доступ до наукових розробок, інноваційних технологій, можливість спільного фінансування досліджень та використання інфраструктури. Кластерні моделі сприяють швидкому впровадженню передових технологій, оновленню виробничих потужностей та підвищенню рівня кадрових компетенцій.

3. Об'єднання підприємств у корпоративні структури сприяє створенню єдиної системи стратегічного управління, централізованому фінансуванню інвестиційних проєктів та оптимізації ланцюгів створення вартості. Такі структури забезпечують стандартизацію виробничих процесів, підвищують технологічну сумісність продукції та сприяють формуванню спільних логістичних платформ. У результаті зростає фінансова стійкість підприємств та зменшується ризик дублювання витрат.

4. Вступ України до європейського оборонного та економічного простору відкриває нові можливості для інтеграції у глобальні виробничі ланцюги. Міжнародна кооперація забезпечує доступ до сучасних технологій, стандартів якості, інженерних рішень, а також дозволяє підприємствам брати участь у спільних R&D програмах. Управління потенціалом підприємств у цьому контексті передбачає сертифікацію продукції, цифровізацію виробничих процесів та підвищення прозорості управління.

5. Інтеграція підприємств у фінансово-економічному вимірі передбачає:

- формування спільних інвестиційних платформ;
- координацію державного і приватного фінансування;
- залучення кредитних ресурсів під спільні гарантії;
- розвиток державно-приватного партнерства;
- створення інноваційних фондів та венчурних механізмів підтримки.

Завдяки цьому підприємства ОПК отримують доступ до довгострокових джерел фінансування, що є ключовим чинником розвитку технологічного та виробничого потенціалу.

6. Функціонування інтегрованих структур дозволяє створити корпоративні навчальні центри та науково-технічні лабораторії, спрямовані на підготовку кадрів для високотехнологічних напрямів оборонного виробництва. Використання комплексних програм підвищення кваліфікації, мобільність персоналу між підприємствами та спільні освітні проєкти сприяють зміцненню кадрового потенціалу галузі.

Інтеграційні механізми є критично важливими для забезпечення ефективного управління потенціалом підприємств оборонно-промислового комплексу України в умовах економічних та фінансових трансформацій. Кластерні моделі, корпоративні об'єднання, міжнародна кооперація та інноваційні фінансово-економічні інструменти формують комплексну систему розвитку галузі, посилюють її стійкість та дозволяють оптимізувати використання ресурсів. Перспективними напрямками подальших досліджень є створення інтегрованих цифрових платформ управління потенціалом, розвиток партнерських екосистем та адаптація українських підприємств до вимог міжнародного оборонного ринку.

Список використаних джерел

1. Кістерський Л.Л. Інтеграційний потенціал промислового комплексу України. Економічний простір. 2024. №190. С. 192-197. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1484> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Ільчук В.П., Хоменко І.О. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №4(8). С. 7-15.
URL: <http://ppecu.stu.cn.ua/article/view/97531> (дата звернення: 25.11.2025).
3. Кравченко М.О., Прудкий В.В. Модель державно-приватного партнерства як інструмент забезпечення інноваційної стійкості підприємств ОПК. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. №26.
URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/286987> (дата звернення: 26.11.2025).
4. Єрешко Ю. О., Кириченко С. О. Інноваційні трансформації підприємств високотехнологічних галузей промисловості. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. №29. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/309258> (дата звернення: 26.11.2025).

Огородник Р.П.

*ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Мартинюк А.А.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

ОЦІНКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сьогодні ринкові процеси розвиваються настільки стрімко, що управління ризиками стає обов'язковою складовою ефективної діяльності будь-якого підприємства. Особливо це стосується зовнішньоекономічної сфери, де умови функціонування суттєво відрізняються від внутрішніх. Тому управління ризиками у ЗЕД є не лише важливою умовою виживання підприємства в сучасних умовах, а й ключовим чинником успішного здійснення міжнародної діяльності.

Ситуація на міжнародних ринках щороку стає дедалі менш передбачуваною. Рівень і масштаб ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) значно вищі порівняно з іншими напрямками діяльності підприємства. Підвищена ризиковість зовнішньої торгівлі у наукових працях пояснюється такими факторами, як наявність іноземного партнера, який діє в межах іншої культури та

бізнес-традицій; збільшеною тривалістю та відстанню під час виконання експортно-імпортних операцій, що посилює кредитні ризики та збільшує ймовірність порушення термінів; необхідністю перетину митного кордону, що супроводжується ризиками, пов'язаними з оформленням вантажу; проведенням розрахунків в іноземній валюті, курс якої змінюється, спричиняючи валютні ризики; відмінностями у правовому регулюванні різних країн, потребою врахування цих норм у контракті та можливим посиленням податкового тиску; залученням додаткових організацій для просування товару за кордон, що веде до збільшення витрат на логістику [1;2].

Наразі не існує єдиного тлумачення поняття «ризик у сфері ЗЕД», проте більшість дослідників трактують його як можливість відхилення - як позитивного, так і негативного - від очікуваних результатів рішень, пов'язаних із виходом підприємства на міжнародний ринок та здійсненням зовнішньоекономічних операцій.

Структура ризиків у ЗЕД є досить широкою, тому пропонуються різні підходи до їх класифікації. Загалом ризики поділяють за відношенням до договірної процесу, за видами ЗЕД та за напрямками зовнішньоторговельних операцій. За ознакою зв'язку з договірним процесом ризики ЗЕД поділяються на три групи [3]:

- ризики, пов'язані з умовами контракту;
- ризики, що стосуються контрагента;
- ризики, які виникають під час виконання контракту підприємством.

Ризики, пов'язані з умовами контракту, виникають у разі відсутності важливих застережень у договорі, недостатньої підготовки до переговорів або їх затягування. Це може призвести до неприйняття товару, невідповідності очікуванням споживача, помилок у визначенні вартості та ускладнень під час виконання умов контракту.

Ризики контрагента стосуються вибору іноземного партнера та можуть спричинити затримки або неналежне виконання зобов'язань. Їхніми причинами є нестача інформації про партнера, мовні бар'єри та культурні відмінності.

До ризиків виконання контракту належать виробничі, збутові, транспортні, а також ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю, ліквідністю, сертифікацією та митним оформленням [4;5].

Зовнішні ризики поділяються на політичні, економічні, правові та ризики форс-мажорних обставин.

За видами ЗЕД вирізняють такі групи ризиків [6]:

- ризики виробничо-збутової кооперації, пов'язані з виробництвом продукції за технічною документацією замовника, проведенням спільних рекламних кампаній, створенням збутових мереж, використанням спільних ресурсів, частковою комплектацією обладнання, наданням управлінських і маркетингових послуг. До них також належать ризики кадрової плинності через стажування працівників за кордоном та ризики витоку конфіденційної інформації;

- ризики науково-технічної кооперації, що охоплюють спільні розробки, технічні консультації, операції з ліцензіями, патентами, торговельними марками, ноу-хау, технічною документацією та цифровими продуктами. Сюди також входить ризик залежності від іноземного партнера та ризики плинності технічного персоналу;

- фінансово-інвестиційні ризики, пов'язані з лізинговими, кредитними, орендними та іншими міжнародними фінансовими операціями. Ризики, що виникають під час участі підприємства в міжнародних заходах, поділяють на такі групи:

- ризики вибору міжнародного заходу та форми участі (ризики невідповідності обраного типу заходу стратегічним цілям підприємства; неправильна оцінка потенційних можливостей заходу; низький рівень його популярності; помилки у трактуванні умов участі; ризики, пов'язані зі спільними заявками на участь у міжнародних торгах чи аукціонах);

- маркетингові ризики (недостатня зацікавленість цільової аудиторії пропозиціями підприємства; помилкове визначення цільового сегмента та його масштабів; некоректне формулювання цілей рекламної кампанії; неправильний

вибір рекламного каналу з урахуванням вимог організаторів, типу заходу та характеристик аудиторії; неефективне оформлення або розміщення рекламних матеріалів; надмірна чи недостатня інтенсивність реклами; ігнорування культурних особливостей країн-учасниць);

– організаційні ризики (порушення строків підготовки до участі, зокрема через неналежну роботу постачальників чи підрядників; помилки у плануванні етапів підготовки й проведення заходу, оцінці їх вартості та тривалості; ймовірність перенесення або скасування заходу; відхилення фактичних витрат від запланованих);

– ризики, пов'язані з персоналом (недостатній рівень кваліфікації працівників, неправильний розрахунок потреби в персоналі, невірно встановлені стандарти роботи, низька мотивація співробітників або нерозуміння ними значення участі в заході).

Підвищення рівня ризиків, пов'язаних з участю підприємств у міжнародних заходах, може бути зумовлене браком досвіду, недостатньою підготовкою, конкуренцією з боку провідних світових компаній, завищеною або хибною оцінкою власної конкурентоспроможності, а також нестачею інформації про специфіку конкретного заходу.

Оскільки високий рівень ризиковості є характерною проблемою підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, для його зниження доцільно застосовувати інструменти ризик-менеджменту. Базовими методами управління ризиками є [5;7]:

1. Метод відмови-усунення надто ризикованих видів діяльності.
2. Метод зниження-зменшення ймовірності виникнення ризиків.
3. Метод передачі ризику.
4. Метод прийняття ризику.

Хоча на практиці ризик-менеджмент охоплює значно ширший спектр інструментів, у його основі лежать саме ці чотири підходи.

Очевидно, повністю охопити всі можливі ризики будь-яким інструментарієм неможливо. Проте, використовуючи наведені методи як основу, а також

визначивши, які з них найбільш ефективні для конкретних видів ризиків, підприємство може розробити власну індивідуальну систему управління ризиками.

У сучасних умовах розвитку міжнародних ринків ризик стає невід'ємною частиною діяльності підприємств, які виходять на зовнішні ринки. Тому важливим завданням є не лише оцінювання ризиків у сфері ЗЕД, а й розроблення механізмів їх ефективного управління та мінімізації. Майбутні дослідження будуть спрямовані на формування практичних рекомендацій щодо створення дієвої системи управління ризиками на підприємствах, що працюють у міжнародному економічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Бутинець Ф. Ф., Єфіменко В. І. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Житомир: ЖДТУ, 2015. 540 с.
2. Гутарева О. О. Ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств: класифікація та оцінювання. Економічний простір. 2020. № 158. С. 113-123.
3. Кириченко О. А. Міжнародні економічні відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2018. 624 с.
4. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародна економічна діяльність підприємств: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 472 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2018. 816 с.
6. Лукінов І. І. Управління ризиками підприємства в умовах глобалізації. Вісник економічної науки України. 2019. № 2. С. 85-92.
7. Рум'янцев А. П. Ризики в зовнішньоекономічній діяльності. Бібліотека українських підручників. URL: <https://westudents.com.ua> (дата звернення: 24.11.2025).

Петренко Л.В.

*викладач, спеціаліст вищої категорії
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Нова Каховка, м. Одеса*

Ващенко Д.В.

*здобувач фахової передвищої освіти,
ВСП Новокаховський політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Одеська політехніка»
м. Нова Каховка, м. Одеса*

ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах війни в Україні, великого руйнування інфраструктури населених пунктів та економічних зав'язків, високого рівня безробіття, соціальних викликів та постійних загроз, особливої актуальності набуває забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Головним та важливим аспектом такого розвитку є організація комерційної діяльності підприємства, що зумовлює актуальність дослідження напрямків її удосконалення як в практичній, так і в теоретичній площині.

Сутність поняття «комерційна діяльність» визначена в дослідженнях ряду науковців та практиків. Окремі автори характеризують даний термін як послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну [1, с.8]. «Комерційна діяльність – це ініціативна самостійна діяльність громадян та їхніх об'єднань, спрямована на отримання прибутку». В комерційній діяльності всі аспекти і складники спрямовані на досягнення максимально ефективного товарно-грошового обміну [2]. Таким чином, комерційна діяльність є достатньо містким поняттям, що об'єднує виконання чітко визначених етапів товарно-грошового обміну, які забезпечують максимальну ефективність процесу задоволення потреб споживачів.

Мета комерційної діяльності визначена Господарським кодексом України і полягає у збільшенні доходів від продажу за умови задоволення попиту споживачів [3]. При цьому ринок виступає як система економічних відносин між продавцями і покупцями. Таким чином базові засади організації комерційної діяльності підприємства визначаються станом ринку та ринкової кон'юнктури. Слід зауважити, що отримання прибутку не завжди є основною метою і можуть бути спрямовані на розширення сфери панування на ринку – утвердження своєї частки, сегменту ринку або домінування на ньому. При цьому підприємство, може відсунути мету отримання прибутку відсунути на другий план або взагалі, на якийсь час забути про нього. Ми поділяємо думку авторів, які вважають, що поняття комерційної діяльності підприємства виходить за рамки чисто торговельної діяльності і включає також організацію закупівельної діяльності та здійснення оптового і роздрібного продажу [4]. У свою чергу, організація закупівельної діяльності підприємства передбачає дослідження ринку на предмет вивчення попиту та пропозиції на певні групи товарів, встановлення необхідних господарських зав'язків, обґрунтований вибір постачальників та інструментів здійснення закупівлі і управління ними.

Щодо здійснення продажу, то це доволі велика і складна сфера діяльності підприємства, яка значною мірою пов'язана зі специфікою ринку та запропонованого товару, тенденціями його розвитку, існуючих трендах, особливостях функціонування суб'єкта господарювання, його торговій діяльності (оптова, роздрібна торгівля, збут товару тощо). Організація продажу на рівні підприємства передбачає також дослідження власного ринку збуту, вибір цільового сегменту, пошук власної ніші на ринку або її створення, формування асортименту та вибір ефективних інструментів управління ним, вибір методів та інструментів управління товарними запасами, а також форм та методів продажу.

Організаційне оформлення усіх названих елементів може передбачати їх інтеграцію в структуру підприємства або передачу окремих функцій іншим суб'єктам ринку (біржам, торговельним підприємствам, іншим ринковим

посередникам). Звернемо увагу, що комерційна діяльність підприємства значною мірою ґрунтується на принципах сучасного маркетингу, проте поняття комерційної діяльності є значно ширшим від категорії маркетингової діяльності. Працівники комерційних служб підприємства, крім інструментів маркетингу, повинні володіти логістичним інструментарієм, чітко розуміти основні аспекти галузі та напрямку діяльності суб'єкта господарювання, характеристики ринку, товарного асортименту тощо.

Отже, ефективна організація комерційної діяльності підприємства є важливою складовою його становлення та розвитку, а також необхідною умовою забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання. До основних напрямків удосконалення організації комерційної діяльності підприємства, на нашу думку, треба віднести:

- чітке визначення окремих бізнес-процесів, що складають комерційну діяльність, як важливий напрямок діяльності підприємства;
- зосередження уваги на кожному процесі з погляду його організації;
- формування організаційних аспектів реалізації комерційної діяльності залежно від зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства.

Список використаних джерел

1. Живець А. М., Комліченко О. О., Наконечна В. І. Комерційна діяльність: навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС. 2021. 308 с.
2. Череп А. В., Ортинська О. Л. Основні аспекти комерційної діяльності підприємств. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2008. Ч. 1. С. 198-203.
3. Господарський кодекс України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.11.2025 р.).
4. Розумей С. Б. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 14. С. 498-504.

Пляскіна А.І.

*к.е.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Степанова В.І.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

БАГАТОВИМІРНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оцінювання ефективності ЗЕД набуває особливої актуальності для українських підприємств через посилення валютних ризиків, ускладнення логістики та зростання конкурентного тиску на зовнішніх ринках. Одновимірні фінансові метрики не здатні відобразити комплексний характер ЗЕД, яка поєднує економічні результати, організаційну спроможність, логістичну надійність та валютно-фінансову стійкість. Це потребує застосування інтегрованих методичних підходів до моніторингу ефективності. Українські дослідження діагностики експортно-імпоротної діяльності пропонують розглядати ефективність ЗЕД як багатовимірну категорію, що включає щонайменше чотири взаємопов'язані блоки: економічний, організаційний, логістичний та валютно-фінансовий [5].

Економічна ефективність ЗЕД відображає співвідношення результатів (експортна виручка, додана вартість, прибуток від ЗЕД) та витрат (прямі й непрямі витрати на проведення зовнішньоекономічних операцій, інвестиції у розвиток ЗЕД-інфраструктури). У роботах П.О. Гринька інтегральну ефективність експортно-імпоротної діяльності пропонується трактувати як відносну величину економічного результату до сукупних витрат з урахуванням досягнення стратегічних цілей ЗЕД, що задає орієнтир побудови інтегральних показників [5].

Організаційна ефективність ЗЕД пов'язана з якістю управлінських рішень, чіткістю розподілу функцій між підрозділами, рівнем координації із зовнішніми

контрагентами (логістичними операторами, банками, страховими компаніями). Вона може оцінюватися за допомогою KPI організаційного характеру (тривалість узгодження контрактів, частота внутрішніх помилок у документах, кількість претензій контрагентів) та BSC-показників, що відбивають якість процесів і компетенцій персоналу ЗЕД [7]. Логістична ефективність ЗЕД охоплює параметри надійності, швидкості та вартості логістичних потоків: час доставки, рівень вчасних поставок, частоту пошкоджень вантажу, логістичну складову собівартості експортного (імпортного) товару. В контексті управління ланцюгами постачання пропонуються BSC-моделі, які інтегрують логістичні показники у загальну систему оцінювання [1; 6]. Використання ABC-костингу дозволяє деталізувати структуру логістичних витрат і виокремити операції, що генерують надмірні витрати [6]. Валютно-фінансова ефективність характеризує чутливість ЗЕД до курсових коливань, наявність та ефективність інструментів хеджування валютних ризиків, структуру валютних доходів і витрат. На рівні індикаторів це може бути коефіцієнт валютної окупності експорту, питома вага застрахованих валютних ризиків, частка операцій, у яких застосовано інструменти хеджування (форварди, опціони тощо). У дослідженні [5] наголошується, що оцінка ефективності ЕІД потребує врахування валютного аспекту при формуванні еталонних значень показників та побудові інтегральних індексів.

Таким чином, одновимірні фінансові показники (типу ROI) є недостатніми для вичерпної оцінки ЗЕД; необхідна система показників, яка відбиває як результативність, так і ризики та організаційну спроможність підприємства здійснювати зовнішньоекономічні операції [9]. На основі аналізу літератури [1–9] згруповано методи оцінювання ефективності ЗЕД за двома критеріями (рис. 1):

1. За типом методологічного підходу:

- 1.1. Індикаторні методи – KPI-системи, окремі фінансові коефіцієнти (рентабельність експорту, ROI ЗЕД), SMART-орієнтовані індикатори [3; 4; 5].

1.2. Комплексні стратегічні методи – Balanced Scorecard та похідні від неї логістичні / supply-chain scorecard, які поєднують фінансові й нефінансові показники та прив'язують їх до карти стратегій [1; 7].

1.3. Методи порівняльної ефективності – Data Envelopment Analysis та інші моделі математичного програмування, що оцінюють відносну ефективність підприємств чи країн у сфері ЗЕД [8].

1.4. Вартісно-ресурсні методи – Cost-Benefit Analysis, ABC-костинг, які фокусуються на зіставленні вигід і витрат, а також на деталізованому розподілі витрат за видами діяльності [2; 6].

2. За домінуючою сферою оцінювання:

2.1. Економічні методи – ROI, рентабельність експортно-імпортних операцій, СВА, інтегральні індекси ефективності ЕІД [2; 5].

2.2. Організаційно-управлінські методи – KPI, BSC, SMART, орієнтовані на процеси, структуру управління та компетенції персоналу [1; 3; 7].

2.3. Логістичні методи – логістичні BSC-моделі, ABC-костинг, логістичні KPI (lead-time, % on-time delivery, рівень логістичних витрат) [1; 6].

2.4. Валютно-фінансові методи – система показників валютної ефективності, аналіз чутливості до курсових коливань, оцінювання результативності інструментів хеджування в поєднанні з ROI, СВА, інтегральними індексами [5; 9].

Запропоноване групування демонструє, що жоден окремий метод не забезпечує вичерпної оцінки ефективності ЗЕД. Індикаторні підходи забезпечують оперативний моніторинг, але не розкривають ресурсну структуру витрат; стратегічні (BSC) дозволяють узгодити ЗЕД із загальною стратегією, проте потребують підтримки прикладних інструментів (ABC, СВА, DEA); методи порівняльної ефективності дають змогу порівняти підприємство з «еталонними» гравцями, але складні у застосуванні на рівні повсякденної управлінської практики.

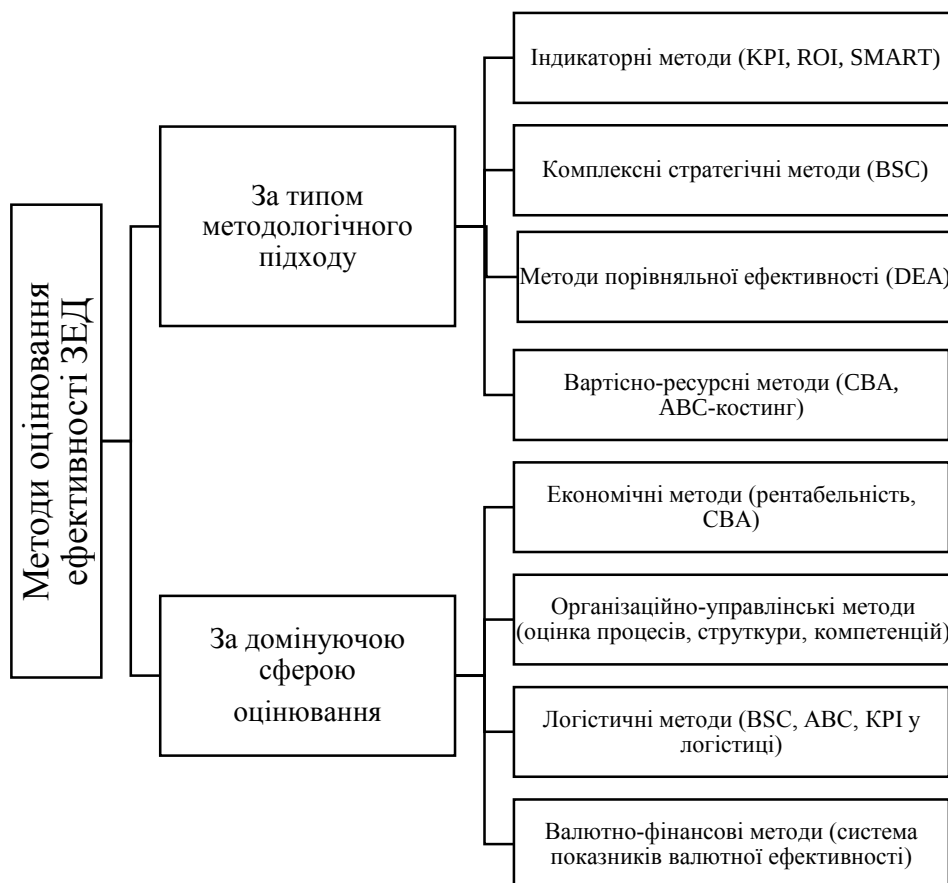


Рис. 1. Методи оцінювання ефективності ЗЕД

Джерело: складено на основі [1-9]

Отже, можна зробити висновок, що система моніторингу та оцінки ефективності ЗЕД підприємства має ґрунтуватися на поєднанні KPI/BSC-моделі з інструментами деталізації витрат й оцінювання відносної ефективності, а також на чіткому розмежуванні економічного, організаційного, логістичного та валютно-фінансового вимірів ефективності.

Список використаної літератури

1. Bhagwat R., Sharma M. K. Performance measurement of supply chain management: a balanced scorecard approach. Computers & Industrial Engineering. 2007. Vol. 53, Iss. 1. P. 43-62.
DOI: <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2007.04.001>
2. Cost-Benefit Analysis Explained: Usage, Advantages, and Drawbacks. Investopedia. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/cost-benefitanalysis.asp> (дата звернення: 26.11.2025).
3. Doran G. T. There's a SMART way to write management's goals and objectives. Management Review. 1981. Vol. 70, No. 11. P. 35-36.
URL: https://en.org/wiki/SMART_criteria (дата звернення: 25.11.2025).

4. GHY International. Key Performance Indicators: World Class Trade Compliance KPIs for International Traders : White Paper. Winnipeg, 2020. 24 p. URL: https://www.ghy.com/wp-content/uploads/2020/08/White_Paper-_KEY_PERFORMANCE_INDICATORS_pp.pdf (дата звернення: 27.11.2025).
5. Гринько П. О. Діагностика ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства : дис. ... д-ра філософії : 051 – економіка. Харків : Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2020. 241 с. (дата звернення: 22.11.2025).
6. Kang M. Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management. Business and Management Research. 2015. Vol. 4, No. 2. P. 18-21.
7. Madsen D. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Reports. 2025. Vol. 5, No. 1. Article 39. URL: <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/39> (дата звернення: 26.11.2025).
8. Satrovic E., Muslija A. Efficiency of High-Technology Export in South East and European Union Countries: A DEA Approach. Trade and Economic Finance Management Journal. 2020. URL: <https://tefmj.ibupress.com/uploads/pdf/31.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
9. Швагер О.Р., Козак Ю.Г. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. URL: <http://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf> (дата звернення: 28.11.2025).

Фомішина В.М.

*д.е.н., професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
м. Хмельницький*

Кравчук О.А.

*здобувач вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет*

РОЛЬ І ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Зміст бізнес-планування включає постановку цілей, аналіз ринку, оцінку конкурентних позицій, визначення потреби у фінансуванні, планування виробництва, розроблення маркетингової й експортної стратегії та управління ризиками, що особливо важливо для підприємств АПК, які працюють у глобальних ланцюгах поставок.

Пояснення ролі бізнес-планування в управлінні ґрунтується на тому, що воно забезпечує основу для прийняття управлінських рішень, підвищує прогнозованість діяльності та створює умови для залучення зовнішнього фінансування, зокрема під час реалізації міжнародних контрактів [1]. У сучасних умовах геополітичної нестабільності бізнес-планування стає не лише інструментом планування доходів і витрат, а й засобом підвищення стійкості підприємства. Воно дозволяє моделювати можливі сценарії, оцінювати їх вплив на експортну діяльність, планувати диверсифікацію ринків, адаптувати логістику та формувати антикризові стратегії.

Бізнес-планування у сфері ЗЕД має низку специфічних характеристик, що суттєво відрізняють його від внутрішнього планування. Ця тематика цікавить багатьох науковців з огляду на значення ЗЕД у економічному розвитку сучасних країн [2]. Ці особливості пов'язані з необхідністю врахування зовнішнього ринкового середовища, різних правових режимів, валютних ризиків, логістичних обмежень та міжнародних стандартів. Нижче наведені ключові аспекти, які визначають специфіку планування діяльності підприємств на міжнародних ринках.

1. Орієнтація на зовнішні ринки та їхню сегментацію. Підприємства повинні враховувати різноманітність ринкових умов: попит, вподобання споживачів, конкурентів, бар'єри входу, рівень технологічних та якісних стандартів. Бізнес-план для ЗЕД включає аналіз місткості цільових ринків; вимог імпортерів та торговельних мереж; рівня конкуренції, у тому числі з боку транснаціональних корпорацій; сезонних та географічних особливостей експорту. Таке планування вимагає глибокого маркетингового дослідження та адаптації продукту.

2. Врахування валютних ризиків та коливань курсів. Операції в різних валютах зумовлюють необхідність прогнозування валютних трендів; включення в бюджет витрат на хеджування; формування резервів ліквідності; складання декількох фінансових сценаріїв (оптимістичний, реалістичний, кризовий). Без валютних прогнозів бізнес-план стає неповним і ризиковим.

3. Вплив митного та податкового регулювання. Бізнес-план ЗЕД повинен містити розрахунки з урахуванням ставок мит, акцизів, плати за сертифікацію; вимог до походження товару (rules of origin); можливих змін торговельної політики партнерів; участі країни в торговельних угодах (наприклад, DCFTA з ЄС). Регуляторна складова може суттєво вплинути на рентабельність експортної діяльності.

4. Логістична складність та ризики міжнародних перевезень. На відміну від внутрішнього ринку, ЗЕД-планування включає вибір оптимального транспортного маршруту; оцінку ризиків затримок, блоkad, портових обмежень; управління витратами на мультимодальні перевезення; страхування вантажів відповідно до міжнародних правил. У період війни логістичні ризики ще більше зростають, тому бізнес-план має враховувати альтернативні маршрути та сценарії блокування.

5. Необхідність дотримання міжнародних стандартів та сертифікацій. Для виходу на зовнішні ринки підприємства мають відповідати санітарним і фітосанітарним вимогам (SPS); галузевим стандартам якості (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.); екологічним та соціальним стандартам (ESG, CSRD, LCA); вимогам маркування та простежуваності. Це вимагає включення до бізнес-плану витрат на сертифікацію, аудит і модернізацію виробництва.

6. Високі вимоги до управління міжнародними ризиками. Бізнес-план у ЗЕД повинен включати комплексну систему оцінки ризиків – політичних (ембарго, санкції, зміна торговельних режимів); валютних; правових; логістичних; кредитних (ризик неплатежів); країнових. Ці елементи, узагальнені в табл.1. є невід'ємною частиною бізнес-плану.

Таким чином, можемо констатувати, що бізнес-планування у ЗЕД є значно ширшим та складнішим процесом, ніж у внутрішній діяльності. Воно вимагає поглибленої аналітики, багатосценарного прогнозування та адаптації до міжнародних стандартів і регуляторного врегулювання. Для підприємств АПК ці особливості визначають здатність виходити на глобальні ринки, підтримувати

конкурентоспроможність та забезпечувати стійкість в умовах геополітичних викликів.

Таблиця 1

Особливості бізнес-планування ЗЕД

Особливість	Її зміст	Причина виникнення	Наслідки для бізнесу
Валютні ризики	Необхідність врахування коливань курсів валют у розрахунках	Зовнішні операції здійснюються в іноземній валюті	Включення сценарного аналізу, страхування ризиків, валютна диверсифікація
Митні та тарифні процедури	Потреба врахування митних платежів, сертифікації, ліцензування	ЗЕД регулюється міжнародним та національним митним законодавством	Додаткові витрати, зміна структури собівартості, включення окремого розділу щодо логістики і прискорення митних процедур
Аналіз міжнародних ринків	Поглиблене дослідження ринку, попиту, конкуренції, споживчих вподобань у країнах-імпортерах	Відмінності ринкових умов у різних країнах	Необхідність маркетингових досліджень, адаптації продукту або стратегії
Міжкультурні та комунікаційні відмінності	Урахування культурних норм, ділових традицій, мовних бар'єрів	Співпраця з партнерами з різних країн	Внесення у бізнес-план рекомендацій щодо переговорів, PR-стратегії, вимог до персоналу
Політичні та геополітичні ризики	Врахування змін регулювання, санкцій, воєнних подій, нестабільності	Міжнародне середовище є змінним і часто непередбачуваним	Окремий розділ ризиків із розрахунком їх впливу, страховими й адаптаційними стратегіями

Джерело: розроблено авторами на основі [1;2]

Список використаних джерел

1. Євтушенко В. А., Шуба Т. П., Подлипян І. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення ЗЕД на підприємстві. Економіка і суспільство. 2021. Випуск 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-4>
2. Усачова І.Д., Дунська А.Р. Особливості процесу планування ЗЕД підприємств. Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених.
URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/570d8ea3-8192-4068-bedf-c6d85cb7a5e2/content> (дата звернення 25.11.2025)

Наукове електронне видання

МАТЕРІАЛИ

III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

***МІЖГАЛУЗЕВІ БІЗНЕС-ІНТЕГРАЦІЇ
У СФЕРІ ВИРОБНИЦТВА ТОВАРІВ І ПОСЛУГ***

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

04 грудня 2025 року

(м. Херсон, м. Хмельницький)

ISBN 978-617-8187-67-5 (електронне видання)



Роботи друкуються в авторській редакції.

Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність цифрового матеріалу, фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації, яка надана в рукописах, та може не розділяти поглядів авторів на ті чи інші питання.

Наукова редакція – Набока Р. М.

Адреса редакції:

Херсонський національний технічний університет
29016, Україна, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11
Тел. +38(050) 556 57 04
kafedrammtkntu@gmail.com

Підписано до видання 22.12.2025 р. Формат 60×84/8.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 24,47. Обл.-вид. арк. 26,31.
Замовлення № 3253.

Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С.

Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи:
серія ХС №48 від 14.04.2005 р., видано Управлінням у справах преси та інформації
73000, Україна, м.Херсон, вул. Соборна, 2,
тел. +38050-133-10-13, e-mail: printvvs@gmail.com