

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

ДУ «ІНСТИТУТ РИНКУ І ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ НАН УКРАЇНИ» (М. ОДЕСА)

ДРОГОБИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

***XXI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція
молодих вчених, аспірантів та студентів***

ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

28 травня 2026 року



Хмельницький – 2026

Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України:

П 84 Матеріали XX Всеукраїнської наук.-практ. Інтернет-конф. (28 травня 2026 р., м. Хмельницький, м. Херсон) / за ред. Р.М. Набоки. – Херсон: Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2026. – 131 с.

ISBN 978-617-8957-00-1 (електронне видання)

У збірнику представлені матеріали доповідей студентів на двадцять першій Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України», організований і проведений кафедрою менеджменту, маркетингу і туризму факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу Херсонського національного технічного університету 28 травня 2026 року.

Доповіді присвячені актуальним питанням розвитку теорії і практики управління, з урахуванням сучасних тенденцій, перспективам сучасного маркетингу, прикладним аспектам управління у різних секторах економіки, а також інтеграційним процесам України в сучасних умовах.

Рекомендовано Вченою радою факультету міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу ХНТУ Протокол № 10 від 19.06.2026 р.

Голова оргкомітету:

Руслан НАБОКА – к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету.

Заступник голови: Віра ФОМШИНА – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Члени організаційного комітету:

Ярослава ЛАРИНА – д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу імені А.Ф. Павленка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Олександр ЛАЙКО – д.е.н., професор, заступник директора з наукової роботи ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (м. Одеса);

Анатолій РИБЧУК – д.е.н., професор, професор кафедри економіки і менеджменту Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка;

Петро ГУДЗЬ – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»;

Сергій ЦИГАНОВ – д.е.н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Юлія ДЖЕРЕЛЮК – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Лілія КОРЧЕВСЬКА – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

Станіслав САВІН – д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету;

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

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

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

Руслан ОГРОДНИК – ст. викладач кафедри менеджменту, маркетингу і туризму Херсонського національного технічного університету.

Думки авторів публікацій можуть не збігатися з думками і позицією редакції. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних назв та інших відомостей несуть автори публікацій. Редакція не несе відповідальності за зміст публікацій.

УДК 334.012.82; 82.03

ISBN 978-617-8951-00-1 (електронне видання)

© Колектив авторів, 2026

© ХНТУ, 2026

© Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2026

СЕКЦІЯ
**ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА
СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ:
ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК**

ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ УКРАЇНИ

Бурба А. В., студент, Лисенко І. А. канд.наук.фіз.вих.,доцент

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

Вступ. Сучасний етап розвитку сфери фізичної культури і спорту (ФКіС) в Україні характеризується глибокою трансформацією системи державного управління та її переходом до європейських стандартів належного врядування [1; 2]. Ключовим вектором цього процесу є децентралізація владних повноважень та побудова якісно нової моделі партнерства між органами державної влади та суб'єктами громадського сектору у сфері ФКіС.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті радикального реформування галузевого законодавства, що розгорнулося протягом 2025–2026 років. Поряд із чинним Законом України «Про фізичну культуру і спорт», нормативно-правове поле активно модернізується через розробку та обговорення фундаментальних законопроектів - «Про засади спорту в Україні» та «Про спорт» [4; 6], які закладають інноваційні для вітчизняної практики принципи, зокрема «автономію спорту», що передбачає самостійне функціонування спортивних організацій без надмірного втручання з боку владних інституцій. Разом з цим, схвалена Кабінетом Міністрів України Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року [7] чітко визначає потребу підвищення ролі громадських організацій у наданні фізкультурно-спортивних послуг та оптимізації використання бюджетних коштів.

Водночас, попри чітко задекларований курс на партнерство, механізми практичної взаємодії між державними органами та громадським сектором в умовах перехідного законодавчого періоду залишаються недостатньо узгодженими, що породжує правові колізії, організаційну невизначеність та потребує глибокого наукового аналізу.

Мета статті - проаналізувати особливості, механізми та правові засади взаємодії державних органів влади та громадського сектору у сфері фізичної культури і спорту в умовах сучасного реформування законодавчої бази України, а також визначити ключові проблеми та перспективні напрями розмежування їхніх повноважень.

Методи дослідження: Для досягнення поставленої мети було використано комплекс взаємодоповнюючих методів наукового пізнання. Теоретичний аналіз, узагальнення та систематизація науково-методичної літератури дозволили сформувати концептуальне підґрунтя дослідження. Порівняльно-правовий та системно-структурний аналіз застосовувалися для вивчення положень чинного Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [8], Концепції Державної програми до 2030 року [7], а також положень проектів Законів України «Про засади спорту в Україні» [4] та «Про спорт» [6] у частині регулювання статусу і прав спортивних організацій. Методи індукції та дедукції слугували основою для виявлення системних суперечностей та формулювання пропозицій щодо оптимізації державно-громадського партнерства в галузі.

Результати дослідження та їх обговорення. Аналіз трансформації вітчизняного законодавства у сфері фізичної культури і спорту свідчить про зміну парадигми: від радянської адміністративно-командної моделі з монополією держави до європейської демократичної системи державно-громадського партнерства [1; 2].

Ключовою зміною нормативно-правового підходу, що чітко простежується у проектах Законів України «Про засади спорту в Україні» та «Про спорт» [4; 6], є офіційне законодавче закріплення принципу автономії спорту. Відповідно до положень цих документів, автономія спорту трактується як принцип, згідно з яким види та напрями спорту розвиваються спортивними організаціями автономно, незалежно та самостійно на засадах самоврядування спортивних організацій із мінімізацією надмірного адміністративного втручання держави

(крім випадків, прямо передбачених законом), на засадах прав людини та належного врядування. Це суттєво трансформує роль громадського сектору, перетворюючи його з виконавця державних директив на повноправного суб'єкта формування спортивної політики.

Практична взаємодія державних органів влади та громадського сектору у сфері фізичної культури і спорту, як свідчать результати аналізу нормативно-правових документів та наукових праць [1–8], реалізується через систему організаційно-управлінських, фінансово-економічних та консультативно-координаційних механізмів. А саме: делегування окремих повноважень національним спортивним федераціям щодо розвитку видів спорту та організації офіційних змагань; участь громадських спортивних організацій у формуванні державної політики через роботу консультативно-дорадчих органів [3; 5]; конкурсне фінансування програм фізкультурно-спортивного спрямування; реалізація спільних проєктів органів місцевого самоврядування та спортивних клубів; залучення громадського сектору до розвитку адаптивного та масового спорту; а також механізми публічного моніторингу й контролю ефективності використання бюджетних ресурсів [5–8].

В умовах децентралізації особливого значення набуває партнерська взаємодія територіальних громад із місцевими спортивними федераціями та громадськими організаціями [2; 5], що дозволяє оперативніше реагувати на потреби населення у фізкультурно-спортивних послугах. Однак ефективність зазначених механізмів значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності громадських організацій, прозорості процедур фінансування та наявності професійних кадрів у сфері спортивного менеджменту [5; 6].

Для наочного відображення глибини реформ законодавчої бази нами було систематизовано та порівняно ключові вектори взаємодії державних органів влади та громадських організацій за чинним Законом України «Про фізичну культуру і спорт» [8] та новими проєктами («Про засади спорту в Україні» / «Про спорт») [4; 6] (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей взаємодії держави та громадського сектору у сфері спорту

Критерії порівняння	Чинне законодавство (Закон № 3808-ХІІ)	Законопроекти 2025–2026 рр.
Філософія управління	Державно-центрична модель, значний контроль влади над діяльністю суб'єктів	Принцип автономії спорту, децентралізація повноважень, належне врядування
Статус громадських організацій	Громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості з обмеженими автономними функціями	Єдиний статус «спортивних організацій» із розширеними правами самоврядування та незалежності
Роль центрального органу державної виконавчої влади (Мінмолодьспорту)	Забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері ФКиС	Реалізує державну політику у сфері спорту, виступає партнером та координатором, а не контролером
Напрями діяльності	Фокус на традиційному розподілі: масовий спорт, спорт вищих досягнень	Чітке виокремлення нових інклюзивних напрямів (наприклад, адаптивний спорт для осіб з інвалідністю)

Джерело: складено авторами на основі [4; 6; 8].

Таким чином, реформування законодавчої бази передбачає поступовий перехід від моделі адміністративного підпорядкування спортивних організацій до системи багаторівневого державно-громадського партнерства, заснованого на розподілі повноважень, фінансовій відповідальності та принципах належного врядування.

Важливим кроком на шляху практичної реалізації цієї нової моделі взаємодії стало схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року [7], яка визначає, що сфера ФКіС є основою формування фізично активної та здорової нації. Проте її успішний розвиток стримується неефективністю наявної системи управління.

Для подолання цих викликів Концепція Програми до 2030 року закладає фінансово-організаційні передумови реалізації реформи:

- Загальний орієнтовний обсяг фінансування становить 74 млрд гривень, з яких:
- Державний бюджет – 29 млрд гривень;
- Місцеві бюджети – 45 млрд гривень.
- Значний акцент робиться на фінансуванні з інших джерел, не заборонених законодавством (інвестиції, гранти, спонсорство).

Окремим завданням визначено підвищення рівня професійних знань і фахового рівня спеціалістів галузі для забезпечення їхнього вміння працювати в нових соціально-економічних умовах.

Аналіз документів дозволяє констатувати, що держава планує делегувати громадському сектору (зокрема спортивним федераціям та клубам) значну частину функцій із надання фізкультурно-спортивних послуг, підкріплюючи це бюджетним та позабюджетним фінансуванням [3; 4; 6; 7].

Разом з тим, сучасний етап реформування виявляє низку суттєвих організаційно-правових бар'єрів та викликів:

1. Ризик правової невизначеності перехідного періоду. Одночасне функціонування норм чинного Закону та впровадження нових засад створює колізії в питаннях звітності та контролю за використанням бюджетних коштів [4; 6; 8].

2. Проблема готовності громадського сектору. Значна частина вітчизняних спортивних федерацій наразі не має достатнього рівня інституційної спроможності, менеджерських кадрів та цифрових інструментів для переходу на повну фінансову та організаційну автономію.

3. Економічні обмеження. Попри закладені в Концепцію 74 мільярди гривень, реальне виділення цих коштів залежить від загальної макроекономічної ситуації в країні [7].

Таким чином, реформування законодавчої бази створює прогресивне правове поле для паритетного діалогу держави та спортивної спільноти, проте успіх реформи залежатиме від здатності кадрів адаптуватися до принципів належного врядування та фінансової прозорості.

Висновки. Сучасний етап реформування законодавчої бази України у сфері фізичної культури і спорту (2025–2026 рр.) ознаменований переходом від державно-центричної системи управління до паритетної моделі державно-громадського партнерства. Ключовим правовим драйвером цих змін є нормативне закріплення принципу «автономії спорту» у проектах Законів України «Про засади спорту в Україні» та «Про спорт», що передбачає незалежне функціонування спортивних організацій на засадах належного врядування [4; 6].

Схвалена Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року [7] закладає потужний фінансовий фундамент реформи у розмірі 74 млрд гривень. Це створює передумови для делегування громадському сектору (федераціям, клубам) функцій із надання фізкультурно-спортивних послуг із залученням як бюджетних асигнувань, так і позабюджетних інвестицій.

Основними бар'єрами на шляху реалізації нової законодавчої філософії є правові колізії перехідного періоду, ризики макроекономічної нестабільності, а також недостатній рівень інституційної спроможності та цифрової компетентності кадрів у громадському секторі [1; 2]. Успішна трансформація галузі потребує розробки комплексних програм підвищення кваліфікації для спортивних менеджерів, орієнтованих на роботу в нових соціально-економічних умовах.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою ефективних моделей державно-громадського управління спортом в умовах децентралізації та імплементації європейських стандартів належного врядування у сфері спорту.

Література:

1. Бондар А., Петренко І., Томенко О. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2021. № 86. С. 57–63.
2. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури і спорту: концептуальні засади. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1(24). С. 176–185.
3. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
4. Про засади спорту в Україні : проєкт Закону України. 2026.
5. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
6. Про спорт: проєкт Закону України. 2026.
7. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 трав. 2025 р. № 525-р. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).
8. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24 груд. 1993 р. № 3808-XII. URL: zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.05.2026).

ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Губаренко І. С., аспірант

кафедра менеджменту і публічного адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

В умовах сучасних геополітичних трансформацій, посилення воєнних загроз та зростання рівня гібридних викликів питання забезпечення національної безпеки України набуває особливої актуальності. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України суттєво актуалізувала необхідність модернізації системи публічного управління у сфері національної безпеки, підвищення ефективності діяльності органів сектору безпеки і оборони, а також адаптації державної безпекової політики до сучасних міжнародних стандартів.

У цьому контексті євроатлантична інтеграція України виступає не лише стратегічним зовнішньополітичним курсом держави, а й важливим чинником інституційної трансформації системи публічного управління. Співпраця з НАТО сприяє впровадженню сучасних механізмів стратегічного планування, розвитку демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, удосконаленню системи міжвідомчої координації та підвищенню рівня оперативної сумісності з міжнародними безпековими структурами [1].

Особливої значущості набуває необхідність гармонізації національного законодавства та управлінських практик із євроатлантичними стандартами, що дозволяє зміцнити інституційну спроможність держави, підвищити ефективність реагування на сучасні загрози та забезпечити стійкість системи національної безпеки. Водночас процес євроатлантичної інтеграції вимагає комплексного реформування механізмів публічного управління, цифровізації безпекового сектору, розвитку кадрового потенціалу та посилення міжнародного співробітництва [1].

Євроатлантична інтеграція України є одним із ключових стратегічних напрямів розвитку держави, який безпосередньо впливає на трансформацію системи публічного управління у сфері національної безпеки. У сучасних умовах безпекового середовища інтеграція до євроатлантичного простору розглядається не лише як зовнішньополітичний курс, а як комплексний процес інституційної модернізації, спрямований на підвищення ефективності

державного управління, адаптацію національної системи безпеки до міжнародних стандартів та забезпечення стійкості держави до сучасних загроз.

Важливим аспектом євроатлантичної інтеграції є реформування сектору безпеки і оборони відповідно до принципів та стандартів НАТО. Насамперед це стосується впровадження демократичного цивільного контролю над безпековими структурами, удосконалення системи стратегічного планування, розвитку міжвідомчої координації та забезпечення прозорості процесу прийняття управлінських рішень. У межах співпраці з НАТО Україна здійснює адаптацію нормативно-правової бази, оновлення механізмів управління ресурсами та модернізацію організаційної структури сектору безпеки [2].

Одним із ключових напрямів модернізації є розвиток системи стратегічного управління у сфері національної безпеки. Євроатлантичні стандарти передбачають впровадження комплексного підходу до оцінювання ризиків, планування безпекової політики та формування системи кризового реагування. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Ради національної безпеки і оборони України як координаційного центру, що забезпечує узгодження дій органів державної влади у сфері безпеки.

Суттєвий вплив євроатлантична інтеграція має і на розвиток механізмів міжвідомчої взаємодії. Сучасні безпекові виклики, зокрема кіберзагрози, інформаційні атаки та гібридні форми агресії, потребують швидкої координації між військовими, правоохоронними, розвідувальними та цивільними інституціями. У зв'язку з цим важливим напрямом реформування стає створення інтегрованих систем обміну інформацією, розвиток ситуаційних центрів та удосконалення механізмів спільного реагування на кризові ситуації [3].

Окрему роль у процесі модернізації системи публічного управління відіграє цифровізація сектору безпеки і оборони. Упровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем управління, аналітичних платформ та засобів кіберзахисту дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити оперативність реагування на загрози та зміцнити стійкість критичної інфраструктури держави. Євроатлантична інтеграція стимулює впровадження інноваційних технологічних рішень та сприяє розвитку національної системи кібербезпеки відповідно до міжнародних стандартів [4].

Водночас процес євроатлантичної інтеграції супроводжується низкою викликів. Серед них - необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правової бази, забезпечення належного рівня ресурсного та кадрового забезпечення, подолання бюрократичних бар'єрів і підвищення ефективності інституційної взаємодії. Особливо актуальним є питання формування професійного кадрового потенціалу у сфері безпеки та розвитку сучасної управлінської культури, орієнтованої на стратегічне мислення, прозорість і відповідальність [5].

Отже, євроатлантична інтеграція виступає потужним чинником модернізації системи публічного управління у сфері національної безпеки України. Вона сприяє трансформації інституційних механізмів управління, розвитку демократичних принципів функціонування сектору безпеки і оборони, впровадженню сучасних технологій та зміцненню міжнародного співробітництва. Реалізація євроатлантичного курсу створює необхідні передумови для формування ефективної, адаптивної та стійкої системи національної безпеки України.

Резюмуючи зазначимо, євроатлантична інтеграція України є не лише стратегічним напрямом зовнішньої політики держави, а й важливим чинником системної модернізації публічного управління у сфері національної безпеки. У сучасних умовах воєнних, інформаційних та кібернетичних загроз вона виступає основою трансформації інституційних механізмів управління, розвитку демократичного цивільного контролю, посилення міжвідомчої координації та впровадження сучасних стандартів функціонування сектору безпеки і оборони. Саме орієнтація на євроатлантичні принципи управління сприяє формуванню більш ефективної, прозорої та стійкої системи забезпечення національної безпеки держави.

Водночас ефективність реалізації євроатлантичного курсу залежить від здатності України забезпечити комплексне реформування системи публічного управління,

удосконалення нормативно-правової бази, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних цифрових технологій у сфері безпеки. Поглиблення співпраці з НАТО та інтеграція до міжнародного безпекового простору створюють необхідні передумови для підвищення інституційної спроможності держави, зміцнення її обороноздатності та адаптації до сучасних викликів глобального безпекового середовища. У перспективі це сприятиме утвердженню України як повноправного суб'єкта європейської та євроатлантичної системи колективної безпеки.

Література:

1. Дзьобань О. П., Соснін О. В. Концептуальні підходи до розуміння сутності й забезпечення національної безпеки у сучасній науці. *Національна безпека: світоглядні та теоретико-методологічні засади : монографія*. Харків: Право, 2021. С. 75–104.
2. Загуменна Ю. О., Сокурєнко В. В. Національна безпека України в умовах воєнного стану: теоретико-правовий аналіз. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. № 2. С. 114–138.
3. Косєвцов В.О. Національна безпека України: теорія, реальність, прогноз: монографія. Київ: Центр міжнар. безпеки та стратег. студій, 2000. 96 с.
4. Ліпкан В. Концепція національної безпеки України : підходи до формування. *Вісник прокуратури*. 2003. № 10 (28). С. 85–92.
5. Мельниченко Б., Фігель Н. Основні підходи до розуміння поняття «національна безпека». *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2021. № 2 (30). С. 68–72.

ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Новіцький М.В., аспірант, Джерелюк Ю.О., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Серед багатьох різноманітних досліджень інструментів фінансового менеджменту можна виділити праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених. Проте, попри наявність значної кількості наукових розробок у цій сфері, недостатньо уваги приділено комплексному визначенню їхньої ролі у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.

В умовах високої волатильності ринкового середовища, жорсткої конкуренції та стрімких технологічних змін стратегічна стійкість підприємства виступає головною передумовою його успішної життєдіяльності. Стратегічна стійкість є комплексною характеристикою підприємства, що об'єднує здатність до адаптації, інноваційності, гнучкості та фінансової стабільності, які лише у взаємозв'язку дозволяють організації ефективно протидіяти зовнішнім викликам, активно формувати власне майбутнє та забезпечувати сталий довгостроковий розвиток [1].

Це зумовлює нагальну потребу у використанні ефективних інструментів фінансового менеджменту, які забезпечують своєчасне виявлення ризиків, жорсткий контроль за використанням фінансових ресурсів і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За умов високої ринкової турбулентності саме такий підхід перетворює фінансовий менеджмент з інструменту поточного контролю на базовий елемент забезпечення стратегічної стійкості підприємства, здатний гарантувати його довгострокове виживання та конкурентоспроможність.

Застосування системи інструментів фінансового менеджменту сприяє формуванню проактивного та високоадаптивного механізму забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Найбільш поширеними інструментами фінансового менеджменту є фінансове планування, фінансовий аналіз та моніторинг, аналіз відхилень, управління грошовими

потоками, система ключових показників ефективності та прогнозування фінансових результатів, інструменти управління структурою капіталу, методи оцінки реальних інвестиційних проєктів [2].

У системі фінансового менеджменту фундаментальна роль належить фінансовому плануванню, оскільки саме воно дозволяє гармонізувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства з його поточними та перспективними ресурсними можливостями в довгостроковому періоді (табл. 1).

Не менш важливим інструментом є фінансовий аналіз та моніторинг, який дозволяє визначити поточний рівень стратегічної стійкості підприємства та виявити основні проблеми у фінансовій діяльності, що стримують його довгостроковий стабільний розвиток. Варто наголосити, що фінансовий аналіз та моніторинг виступають не просто засобами фіксації ретроспективних даних, а базовим діагностичним комплексом у системі фінансового менеджменту. Системне оцінювання ліквідності, платоспроможності та рентабельності дає змогу трансформувати аналітичну інформацію у випереджальні управлінські сигнали. Завдяки цьому забезпечується своєчасне виявлення прихованих деструктивних тенденцій, оцінюється здатність капіталу зберігати рівновагу в довгостроковому періоді, що формує надійне інформаційне підґрунтя для підтримання стратегічної стійкості суб'єкта господарювання в умовах ринкових ризиків.

У контексті забезпечення стратегічної стійкості аналіз відхилень виступає головним інструментом адаптації капіталу підприємства до непередбачуваних коливань ринку. Він дозволяє трансформувати статичний контроль на динамічний процес регулювання, де будь-яке критичне відхилення стає сигналом для негайного коригування тактичних дій задля збереження довгострокової стратегічної стійкості.

Таблиця 1

Інструменти фінансового менеджменту та їхній вплив на стратегічну стійкість підприємства

Інструмент	Характеристика	Значення для стратегічної стійкості
Фінансове планування	Обґрунтування обсягів і структури фінансових ресурсів підприємства на основі системи взаємопов'язаних планів та бюджетів, що дозволяє пов'язати поточні завдання з довгостроковими орієнтирами зростання його вартості.	Підтримує стратегічну стійкість підприємства через узгодження траєкторії його розвитку з наявним фінансовим потенціалом, забезпечуючи захист від зовнішніх кризових чинників завдяки формуванню резервних фондів та сценарному аналізу ризиків.
Фінансовий аналіз та моніторинг	Безперервне відстеження динаміки фінансового стану підприємства на основі оцінки показників його ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу.	Дозволяє комплексно оцінити стратегічну стійкість підприємства, забезпечуючи її збереження за рахунок раннього виявлення фінансових загроз та моніторингу здатності капіталу утримувати рівновагу в довгостроковому періоді.
Аналіз відхилень	Метод порівняння фактичних фінансових результатів із запланованими показниками для оцінки ступеня виконання планів та виявлення причин виникнення розбіжностей	Забезпечує стратегічну стійкість через механізм зворотного зв'язку, дозволяючи менеджменту оперативно коригувати бізнес-процеси, мінімізувати втрати ресурсів та адаптувати стратегічні плани до раптових змін ринкового середовища.
Система ключових показників ефективності та прогнозування	Комплексний інструмент управління, який інтегрує систему збалансованих індикаторів із статистичним обчисленням та прогнозом	Забезпечує випереджальну підтримку стратегічної стійкості підприємства, дозволяючи оцінювати поточну ефективність бізнес-процесів і завчасно передбачати фінансові наслідки

Інструмент	Характеристика	Значення для стратегічної стійкості
фінансових результатів	майбутніх параметрів діяльності підприємства на основі ретроспективних даних і динаміки ринкового середовища	стратегічних рішень для мінімізації ризиків втрати платоспроможності.
Методи оцінки реальних інвестиційних проєктів	Сукупність статичних і динамічних інструментів аналізу, призначених для оцінювання доцільності капіталовкладень шляхом зіставлення очікуваних грошових потоків із первинними витратами з урахуванням факторів часу та ризику.	Підтримує стратегічну стійкість підприємства завдяки нарощуванню його ринкової вартості, мінімізує загрозу імобілізації капіталу в неефективних проєктах, а також дозволяє адаптувати інвестиційний портфель до довгострокових цілей розвитку.
Маржинальний аналіз (CVP-аналіз)	Аналітичний інструмент управління, заснований на дослідженні співвідношення «витрати – обсяг – прибуток», що передбачає розрахунок точки безбитковості, ефекту операційного левериджу та оцінку запасу фінансової міцності підприємства.	Забезпечує стратегічну стійкість підприємства шляхом оптимізації структури витрат (постійних і змінних), що дозволяє гнучко коригувати цінову політику під час падіння попиту та превентивно визначати критичні межі зниження ділової активності для збереження довгострокової платоспроможності та ринкової конкурентоспроможності.
Управління грошовими потоками	Комплекс управлінських рішень та методів щодо оптимізації обсягів, часових параметрів та структури грошових надходжень і видатків суб'єкта господарювання, спрямований на раціональний розподіл та ефективне використання фінансових ресурсів.	Формує стратегічну стійкість підприємства шляхом забезпечення його постійної ліквідності. Дозволяє синхронізувати грошові потоки, превентивно нейтралізувати ризики дефіциту обігових коштів та створювати фінансові резерви для захисту бізнесу в умовах кризових явищ.

Джерело: складено авторами з урахуванням [2]

Крім того, важливим інструментом фінансового менеджменту є система ключових показників ефективності та прогнозування фінансових результатів, яка дозволяє не лише оцінити поточну результативність бізнес-процесів, а й завчасно передбачити фінансові наслідки стратегічних рішень для мінімізації ризиків втрати платоспроможності.

Значну роль у системі фінансового менеджменту відіграють методи оцінки реальних інвестиційних проєктів, які дозволяють комплексно збалансувати майбутню прибутковість капіталовкладень із поточними фінансовими можливостями підприємства.

У контексті забезпечення стратегічної стійкості підприємства особливого значення набуває маржинальний аналіз (CVP-аналіз). Його впровадження у практику фінансового менеджменту дозволяє перейти від простого обліку минулих витрат до випереджального управління ризиками втрати фінансової стабільності.

Значну роль у системі фінансового менеджменту відіграє такий інструмент, як управління грошовими потоками. Воно виступає дієвою управлінською технологією, що забезпечує оптимізацію обсягів і часових параметрів руху фінансових ресурсів, дозволяє підтримувати постійну ліквідність суб'єкта господарювання та формує надійне підґрунтя для його стратегічної стійкості.

У сучасній системі фінансового менеджменту особливого значення набувають цифрові технології. Інтеграція автоматизованих систем (ERP, BI-платформ, Big Data) дозволяє забезпечити безперервний моніторинг фінансового стану підприємства, здійснювати превентивний аналіз ризиків та в режимі реального часу оптимізувати управлінські рішення для підтримання його стратегічної стійкості. Цифрові технології максимально підвищує швидкість та точність управлінських рішень, що дозволяє формувати багатоваріантні

прогнози розвитку підприємства в умовах невизначеності, вчасно виявляти приховані фінансові загрози та забезпечує гнучкість системи управління капіталом.

У дослідженні [3] зазначено, що цифрова трансформація фінансового менеджменту в умовах нової економічної реальності є комплексною перебудовою систем управління ресурсами та прийняття рішень. Використання Big Data, штучного інтелекту та хмарних технологій орієнтує фінансову діяльність на швидкість і прозорість, змушуючи підприємства трансформувати свої бізнес-моделі задля збереження конкурентоспроможності

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що інструменти фінансового менеджменту забезпечують комплексне управління фінансовою діяльністю підприємства та створюють умови для підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Їх системне застосування сприяє своєчасному виявленню фінансових ризиків, підвищенню стратегічної стійкості підприємства та мінімізації його вразливості до зовнішніх економічних коливань. Інтеграція прогнозних, аналітичних та контрольних функцій у межах єдиної фінансової стратегії дозволяє трансформувати оперативні управлінські рішення у цілеспрямований процес нарощування ринкової вартості, гарантуючи збереження довгострокової ліквідності та стабільне диверсифіковане зростання підприємства в умовах невизначеності.

Література:

1. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість організацій: категоріальний базис. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 86–90. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-86-91>
2. Кудлаєнко С. Тенденції розвитку фінансового менеджменту за концепціями Industry та Management 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 478–481. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-71>
3. Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 417-421. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>

ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Качан Н.Ю., студент, Тесленок І.М.

*Кафедра менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Сучасна економіка України функціонує в умовах системної невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, руйнуванням логістичних ланцюгів та нестабільністю ринкового середовища. У цих умовах виживання підприємств дедалі менше залежить від традиційних ресурсів і дедалі більше від здатності організації швидко адаптуватися до змін. Дослідження українських організацій, що працюють в умовах війни, підтверджують, що ключовими чинниками безперервності діяльності є адаптивність, ефективне лідерство та внутрішня координація.

Теоретично корпоративна резильєнтність розглядається як здатність організації передбачати, витримувати та трансформуватися під впливом кризових подій [1]. Важливим є те, що ця здатність має не лише ресурсний, але й комунікаційний вимір. Комунікація виступає механізмом формування спільного розуміння ситуації, координації дій та мобілізації персоналу, адже без належних внутрішніх інформаційних потоків навіть ресурсно забезпечена організація втрачає здатність до узгоджених дій у кризі.

Внутрішні комунікації виконують інформаційну й поведінкову функцію. Вони формують довіру між працівниками та керівництвом, знижують рівень невизначеності та сприяють виникненню організаційної єдності. Емпіричні дослідження доводять, що

двосторонні комунікації та якісні відносини «організація-працівник» опосередковано впливають на рівень резильєнтності через підвищення залученості персоналу та готовності діяти в умовах кризи [2].

Особливої актуальності ця проблема набуває для українських підприємств, які змушені працювати в умовах постійних загроз. Наприклад, компанії, що релокували виробництво із зон бойових дій, демонструють вищу стійкість саме завдяки налагодженим внутрішнім каналам комунікації: регулярним брифінгам, цифровим платформам обміну інформацією та горизонтальній взаємодії між підрозділами. У таких умовах швидкість передачі інформації часто визначає швидкість управлінського рішення, здатність підприємства уникнути втрат.

Крім того, внутрішні комунікації відіграють ключову роль у процесах колективного осмислення змін. Через обговорення, інтерпретацію подій та зворотний зв'язок працівники отримують інформацію, одночасно формуючи спільне бачення майбутнього. Дослідження показують, що ефективна комунікація підвищує рівень залученості та проактивної поведінки персоналу, що безпосередньо зміцнює організаційну стійкість. Коли співробітник розуміє логіку виживання компанії, його особиста тривожність трансформується у професійну мобілізацію.

Окремим аспектом впливу внутрішніх комунікацій є їхня роль у формуванні психологічного капіталу працівників, що складається з оптимізму, надії, стійкості та самоефективності. В умовах воєнної економіки комунікація перестає бути лише технічним інструментом і стає гуманітарним щитом. Дослідження демонструють, що прозорість керівництва щодо фінансового стану та стратегічних планів підприємства безпосередньо корелює зі зниженням опору змінам. Коли персонал залучений до процесу прийняття рішень через інклюзивні канали (наприклад, стратегічні сесії або цифрові «скриньки ідей»), формується почуття суб'єктності, що є критичним для резильєнтності в моменти високої турбулентності.

Важливо також звернути увагу на технологічну конвергенцію комунікаційних процесів. Сучасна корпоративна резильєнтність вимагає переходу від статичних ієрархічних систем до гнучких мережових структур. Впровадження інструментів Enterprise Social Networks (ESN) дозволяє створити «живу» базу знань, де досвід подолання кризових ситуацій акумулюється та поширюється горизонтально без затримок, властивих бюрократичним апаратам [3]. Зазначені інструменти утворюють ефект «організаційного навчання в реальному часі», що забезпечує перехід організації від стратегії пасивного відновлення до моделі адаптивного розвитку, дозволяючи нівелювати наслідки деструктивного впливу й досягти якісно вищого рівня операційної та стратегічної ефективності порівняно з докризовим періодом.

Проте, розбудова інтенсивних внутрішніх комунікацій несе в собі ризик інформаційного перевантаження. Для збереження операційної стійкості менеджмент має дотримуватися балансу між повнотою інформації та її фільтрацією. Надмірний потік тривожних або неструктурованих повідомлень може призвести до когнітивної втоми персоналу, що знижує швидкість реакції на критичні загрози. Тому стратегічним завданням для українських підприємств є розробка протоколів «комунікаційної гігієни», які визначають пріоритетність каналів зв'язку залежно від рівня загрози (від рутинних корпоративних месенджерів до систем екстреного оповіщення).

Для українського контексту резильєнтність через комунікації проявляється у зміщенні фокусу з директивного на циклічний діалог. Прикладом практичної реалізації цієї моделі є досвід ПАТ «Запоріжжкокс» [4]. В умовах безпосередньої близькості до зони бойових дій та постійних загроз енергетичній інфраструктурі, підприємство трансформувало систему внутрішніх комунікацій у багатоканальну екосистему швидкого реагування. Зокрема, впровадження інтегрованих цифрових платформ для оперативного інформування дозволило менеджменту ПАТ «Запоріжжкокс» підтримувати безперервний зв'язок із персоналом у режимі 24/7. У межах формування корпоративної резильєнтності комунікаційні канали підприємства почали виконувати нестандартні для промислового гіганта функції: від координації дій під час повітряних тривог до надання екстреної психологічної допомоги та інформування про заходи

соціальної підтримки. Така прозорість та інклюзивність комунікаційних потоків дозволила мінімізувати деструктивний вплив стресових чинників на виробничий процес. Як наслідок, посилення «горизонтальної» довіри безпосередньо вплинуло на показник збереження кадрового потенціалу, що забезпечує операційну цілісність підприємства в екстремальних умовах.

Отже, внутрішні комунікації є стратегічним ресурсом формування корпоративної резильєнтності, що визначає здатність організації до адаптації в кризових умовах. У сучасній системі корпоративного управління комунікаційна політика переходить із площини допоміжного HR-інструментарію до базису стратегії безперервності бізнесу. Таке позиціонування передбачає поєднання надійної технічної інфраструктури з високим рівнем комунікативної компетентності лідерів, здатних транслювати чіткі орієнтири в умовах невизначеності. Ефективно налаштовані інформаційні потоки забезпечують генерацію соціального капіталу, зміцнюють організаційну довіру та синергію колективних дій. Для українських підприємств, що функціонують у воєнних реаліях, розвиток інклюзивних систем внутрішніх комунікацій стає критичною передумовою збереження операційної цілісності та фундаментом для подальшого сталого розвитку бізнес-системи.

Література:

1. Kim Y. Building organizational resilience through strategic internal communication and organization-employee relationships. *Journal of Applied Communication Research*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856> (дата звернення 01.05.2026).
2. Vynnychenko I. Organizational resilience and operational continuity during crisis: a study of Ukraine. 2025. URL: <https://er.auk.edu.ua/handle/234907866/121> (дата звернення 01.05.2026).
3. Ozorovych, A., & Matsola, M. (2026). Digital transformation management of SMES in Ukraine under martial law. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 148-161. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-10> (дата звернення 01.05.2026).
4. Запоріжжю – 91: як працює запорізьке підприємство в умовах війни. URL: <https://zabor.zp.ua/new/zaporizhkoku-91-yak-pratsyue-zaporizke-pidpriemstvo-v-umovakh-viyni> (дата звернення 01.05.2026).

ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ

Кіптюк К.О., студент, Додон О.Д., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку організацій особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом, адже саме людський ресурс є ключовим чинником досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним із визначальних елементів системи управління виступає стиль керівництва, який безпосередньо впливає на поведінку працівників, їх мотивацію, рівень задоволеності працею та продуктивність. Невідповідність стилю керівництва особливостям колективу може призводити до конфліктів, зниження ефективності роботи, високої плинності кадрів.

З наукової точки зору дослідження впливу стилю керівництва є важливим для поглиблення розуміння закономірностей організаційної поведінки та розвитку теорії менеджменту. У практичному аспекті ця проблема пов'язана з необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств, формування сприятливого психологічного клімату в колективі та забезпечення конкурентоспроможності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стилів керівництва та їх впливу на ефективність діяльності організації є предметом дослідження багатьох сучасних науковців. Зокрема, у працях І. Перерви [1] та О. Ткаченко [2] розглядаються сутність і класифікація стилів керівництва, а також їх роль у системі управління підприємством. Дослідження О. Кобилицького та співавторів акцентують увагу на впливі стилю управління на поведінку та

результативність персоналу. У свою чергу, Н. Галовська та інші науковці аналізують сучасні підходи до управління, зокрема необхідність гнучкості та адаптації стилю керівництва до умов діяльності організації. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, потребує подальшого дослідження питання поєднання різних стилів керівництва та їх ефективного застосування в сучасних умовах.

Метою даної роботи є дослідження впливу різних стилів керівництва на поведінку працівників, визначення особливостей їх прояву в організаційному середовищі та обґрунтування найбільш ефективних підходів до управління персоналом з метою підвищення результативності діяльності організації.

Основна частина. Стиль керівництва розглядається як сукупність методів, прийомів і способів впливу керівника на підлеглих у процесі управління діяльністю організації. Він відображає характерну манеру поведінки менеджера, яка формується під впливом його особистісних якостей, досвіду та взаємин із колективом. Від обраного стилю керівництва значною мірою залежить ефективність використання трудового потенціалу працівників, їх мотивація та рівень продуктивності. Крім того, стиль управління безпосередньо впливає на формування психологічного клімату в колективі та задоволеність працею. Важливість стилю керівництва полягає в тому, що він дозволяє керівнику обирати найбільш доцільні підходи до організації роботи та взаємодії з персоналом. У системі управління він виступає ключовим елементом, який поєднує діяльність керівника, працівників і конкретну ситуацію [1, с. 243].

У теорії управління традиційно виокремлюють три основні стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний, кожен із яких має свої особливості впливу на діяльність колективу. Авторитарний стиль характеризується зосередженням влади в руках керівника, одноосібним прийняттям рішень та жорстким контролем за виконанням завдань, що забезпечує швидкість дій, але обмежує ініціативу працівників. Демократичний стиль, навпаки, передбачає залучення працівників до процесу прийняття рішень, партнерські відносини в колективі та стимулювання їх активності, що позитивно впливає на мотивацію та психологічний клімат. Ліберальний стиль базується на мінімальному втручанні керівника в діяльність підлеглих, наданні їм значної самостійності та свободі дій. Водночас кожен із зазначених стилів має як переваги, так і недоліки, які проявляються залежно від конкретних умов діяльності організації [2, с. 2-3].

Ефективність стилю керівництва значною мірою виявляється у швидкості прийняття управлінських рішень та здатності підприємства реагувати на кризові ситуації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища керівники змушені оперативно координувати діяльність персоналу, перерозподіляти ресурси та забезпечувати безперервність роботи організації. Саме тому на багатьох українських підприємствах у період воєнного стану відбулося посилення централізації управління. Наприклад, компанія «Нова пошта» у перші місяці повномасштабної війни змушена була швидко перебудувати логістичні маршрути, відкривати гуманітарні напрями доставки та ухвалювати рішення в умовах високого рівня невизначеності. За таких обставин більш жорстка координація дій персоналу стала необхідною умовою забезпечення стабільної роботи підприємства.

Водночас довготривале використання надмірно централізованого управління може негативно впливати на рівень залученості персоналу та їх професійну активність. Працівники, які не мають можливості брати участь у вирішенні організаційних питань, часто демонструють нижчий рівень відповідальності за результати роботи. У сучасних компаніях дедалі більшого значення набуває створення умов для розвитку внутрішньої ініціативи персоналу, оскільки саме працівники безпосередньо стикаються з поточними виробничими проблемами та можуть пропонувати практичні шляхи їх вирішення. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг, де якість роботи значною мірою залежить від комунікації між персоналом і споживачами.

Таким чином, стиль керівництва визначає характер поведінки працівників у процесі виконання професійних обов'язків, впливаючи на їх ставлення до роботи та рівень залученості. Зокрема, жорсткий контроль і чітка регламентація дій, притаманні авторитарному

стилю, забезпечують дисципліну, але часто знижують ініціативність і викликають психологічне напруження. Водночас демократичний підхід сприяє підвищенню мотивації, розвитку відповідальності та активній участі працівників у діяльності організації. Надання широкої самостійності за умов ліберального стилю може стимулювати творчість, однак за відсутності належного контролю інколи призводить до зниження результативності [3, с. 5].

Важливим наслідком обраного стилю управління є його вплив на рівень інноваційної активності та здатність підприємств впроваджувати нові підходи до роботи. Організації, у яких керівництво підтримує відкритість до нових ідей та професійного розвитку працівників, зазвичай швидше впроваджують сучасні технології та адаптуються до змін ринку. Наприклад, українська торгово-роздрібна мережа «Грош» активно інвестує у навчання персоналу, розвиток командної взаємодії та систему внутрішнього наставництва. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, а й формувати середовище, у якому співробітники зацікавлені у створенні нових рішень і вдосконаленні робочих процесів. У результаті стиль керівництва стає важливим чинником формування конкурентних переваг підприємства.

Крім економічних результатів, стиль управління впливає і на соціальну стабільність колективу. Низький рівень комунікації між керівником і працівниками часто стає причиною виникнення конфліктів, погіршення психологічного клімату та зростання плинності кадрів. Натомість підтримка відкритого діалогу, чітке пояснення цілей діяльності та справедливий розподіл відповідальності сприяють формуванню довіри всередині колективу. Особливо важливим це є для великих підприємств із розгалуженою організаційною структурою, де ефективна взаємодія між різними підрозділами безпосередньо впливає на загальні результати діяльності компанії.

У сучасних умовах управління організаціями все більшого значення набувають нові підходи до керівництва, зокрема трансформаційне лідерство, яке орієнтується на розвиток працівників, їх мотивацію та досягнення спільних цілей. Важливою рисою ефективного керівника є здатність гнучко змінювати стиль управління залежно від ситуації, умов діяльності та особливостей колективу. Сучасний керівник виступає не лише як адміністратор, а й як лідер, який надихає працівників, підтримує їх ініціативу та сприяє професійному розвитку. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність організації та забезпечити її стабільний розвиток в умовах змінного середовища [4, с. 78].

Висновки. Отже, стиль керівництва є важливим чинником, що визначає поведінку працівників, рівень їх мотивації та ефективність діяльності організації. Різні стилі управління по-різному впливають на дисципліну, продуктивність і психологічний клімат у колективі, тому їх вибір має враховувати конкретні умови та особливості персоналу. Сучасні підходи до керівництва орієнтовані на гнучкість, розвиток працівників і формування лідерських якостей керівника. Таким чином, поєднання різних стилів управління та їх адаптація до ситуації є запорукою ефективної роботи організації.

Література:

1. Перерва І. Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнесінформ*. 2022. № 2. С. 241–248.
2. Ткаченко О. Стилi керівництва та їх вплив на ефективність управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-142> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Кобилецький О. та ін. Вплив стилю управління на ефективність діяльності персоналу. *Академічні візії*. 2023. № 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/625/586> (дата звернення: 24.03.2026).
4. Галовська Н. та ін. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 75–81.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Левіт В.С., аспірант, Горячук В.Ф., д.е.н., професор

*Відділ розвитку регіональних соціально-економічних систем
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»*

Високі технології відіграють ключову роль у формуванні сучасної структури переробної промисловості, оскільки вони забезпечують якісний перехід від традиційних індустріальних методів виробництва до інноваційно-орієнтованих моделей розвитку. У контексті глобальної конкуренції та швидкої цифровізації високі технології стають основним чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності національної економіки, продуктивності праці та здатності промисловості до адаптації у змінному технологічному середовищі.

У науковій літературі існує кілька підходів до трактування поняття «високі технології». Одним із перших системних підходів до визначення високотехнологічних галузей став підхід Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Згідно з класифікацією, розробленою ОЕСР, до високотехнологічних належать ті галузі, в яких частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) у загальному обсязі продажів перевищує середньогалузеві значення [1]. Український дослідник В. А. Денисюк визначає високі технології як такі, що «базуються на принципово нових знаннях сучасного етапу науково-технічного прогресу, створюються для виробництва та постачання продукції з високим рівнем наукоємності, яка відповідає певному переліку пріоритетів науково-технічної та інноваційної політики розвинених країн» [2, 3]. На думку О. Б. Саліхової, високотехнологічна галузь – це така, у якій ключову роль відіграють наукоємні технології, а рівень витрат на наукові дослідження та розробки перевищує середній по економіці [4]. Державна служба статистики України у своїх методологічних положеннях визначає високі технології як технологічні процеси, засновані на новітніх наукових знаннях, які забезпечують створення продукції з високою доданою вартістю та передбачають інтенсивне використання результатів НДДКР, інтелектуальної власності та висококваліфікованої праці [5]. За визначенням ЮНІДО, високі технології - це галузі, що характеризуються високою інтенсивністю знань, активною інноваційною діяльністю та значною патентною активністю, а також високою часткою витрат на дослідження та розробки у структурі собівартості продукції [6].

Для підприємств високотехнологічних галузей характерна наявність власних розробок, захищених патентами або спеціальними угодами, що забезпечує їм технологічну (інтелектуальну) ренту – додатковий прибуток до моменту появи новіших технологій чи унікальної продукції. Високий технологічний рівень галузі зумовлюється не лише масштабами інвестицій у НДДКР, але й комплексом додаткових чинників, зокрема:

- наявністю сучасного обладнання, інноваційних технологій і нематеріальних активів;
- високим рівнем кваліфікації персоналу та систематичним підвищенням його компетентностей;
- застосуванням ефективних методів управління та організації виробництва;
- орієнтацією бізнесу на глобальні ринки;
- використанням механізмів прискореної амортизації технологічного обладнання;
- достатнім фінансовим забезпеченням, включно з державною та приватною підтримкою, з огляду на підвищені ризики інноваційної діяльності.

Таким чином, технологічний рівень галузей визначається сукупністю економічних, інноваційних, кадрових і фінансових чинників, а не лише обсягами витрат на дослідження. Отже, поняття «високі технології» охоплює не лише параметри інвестицій у НДДКР, а й систему взаємопов'язаних факторів, серед яких – наукові знання, кадровий потенціал,

матеріально-технічна база, управлінські інновації, ринкова орієнтація та ефективність використання інтелектуальних активів. Тобто технологічний рівень галузей переробної промисловості формується під впливом комплексу матеріальних і нематеріальних факторів, що взаємодіють у системі виробничих відносин.

Виходячи з аналізу наукових джерел та міжнародних класифікацій, під високими технологіями доцільно розуміти сукупність наукоємних технологічних процесів, що базуються на новітніх досягненнях науки та техніки, спрямованих на створення продукції з високою доданою вартістю, для виробництва якої використовуються значні інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, сучасне обладнання, висококваліфікований персонал і ефективні організаційно-управлінські рішення. Високі технології відзначаються високою динамікою оновлення, інноваційною активністю, патентною захищеністю і стратегічним значенням для розвитку національної економіки.

У контексті капіталізації високотехнологічний сектор – це галузі, які характеризуються високим рівнем забезпеченості різними видами капіталу (інтелектуальним, матеріальним, людським, фінансовим) та високою ефективністю їх використання, а також забезпечують виробництво високотехнологічної продукції з великою доданою вартістю та високим рівнем продуктивності праці.

Роль і значення високих технологій у структурі переробної промисловості проявляється у кількох взаємопов'язаних аспектах:

Економічний аспект. Високотехнологічні виробництва забезпечують високу додану вартість продукції, підвищують рентабельність промислового виробництва, сприяють диверсифікації експорту та зменшують залежність від сировинного сектору. Зростання частки високотехнологічної продукції в експорті країни є одним із ключових показників її інноваційного розвитку.

Науково-технічний аспект. Високі технології є основним каналом комерціалізації наукових досліджень. Вони сприяють створенню нових технологічних платформ, впровадженню результатів НДДКР у виробництво, розвитку міждисциплінарних знань і появі нових технологічних укладів.

Соціально-трудова аспект. Високотехнологічна промисловість формує нову якість зайнятості, орієнтовану на творчі та інтелектуальні професії. Вона вимагає високої кваліфікації персоналу, створює нові робочі місця у сфері інженерії, ІТ, біотехнологій, проектування, аналітики тощо, тим самим стимулюючи розвиток людського капіталу.

Інституційно-управлінський аспект. Високі технології передбачають використання нових моделей управління – цифрових платформ, автоматизованих систем моніторингу, інтегрованих ланцюгів постачання, систем управління знаннями. Це зумовлює формування сучасної корпоративної культури, гнучких організаційних структур та відкритих інноваційних екосистем.

Оцінка інституційно-управлінського аспекту у контексті впровадження високих технологій передбачає аналіз того, наскільки ефективно організація або інституція адаптує свої управлінські моделі, структури та культуру до умов цифрової трансформації. Як критерії оцінки пропонуються такі: рівень цифровізації управлінських процесів; використання цифрових платформ для прийняття рішень; гнучкість організаційної структури (адаптивність до змін, наявність кросфункціональних команд); наявність системи управління знаннями. Оцінювання пропонується здійснювати на основі експертних оцінок, а як шкалу оцінок таку:

- високий рівень - повна інтеграція цифрових технологій в управління;
- середній рівень - часткове використання цифрових інструментів;
- низький рівень - традиційна ієрархічна система без цифрової підтримки.

Геоелекономічний аспект. Розвиток високих технологій визначає місце країни у світовому технологічному поділі праці. Країни, які контролюють високотехнологічні виробництва, мають більший вплив на формування глобальних ланцюгів доданої вартості, забезпечують стратегічну автономію та технологічну безпеку.

Рівень розвитку високотехнологічного сектору безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Високі технології потребують висококваліфікованих інженерів, програмістів, науковців, управлінців з інноваційним мисленням. Тому важливим завданням є:

- модернізація системи шкільної та технічної освіти;
- стимулювання STEM-освіти (науки, технології, інженерія, математика);
- створення механізмів безперервного професійного розвитку; залучення молоді до інноваційного підприємництва.

Важливим чинником формування та розвитку технологічного ядра переробної промисловості є сприятливе інституційне середовище. Ефективний розвиток високих технологій можливий лише за умови стабільного законодавства у сфері інноваційної діяльності, захисту прав інтелектуальної власності, функціонування системи державного замовлення на інноваційну продукцію, створення сприятливого бізнес-клімату для стартапів і високотехнологічних підприємств, залучення інвестицій. В Україні діє Закон «Про інноваційну діяльність» [17], який визначає правові засади підтримки інновацій, однак механізми його реалізації потребують вдосконалення, зокрема у частині фінансових інструментів та координації державної інноваційної політики.

В умовах відкритої економіки високотехнологічний розвиток тісно пов'язаний із міжнародною науково-технічною кооперацією, участю у глобальних ланцюгах створення доданої вартості, інтеграцією до європейського наукового простору. Інтернаціоналізація технологічних процесів створює нові можливості для українських компаній — трансфер технологій, спільні дослідження, залучення інвестицій та партнерство з транснаціональними корпораціями.

Розвиток високотехнологічного сектору в Україні потребує комплексного підходу, який передбачає:

- концентрацію державної підтримки на пріоритетних напрямках НДДКР;
- стимулювання венчурного інвестування та державно-приватного партнерства;
- модернізацію освітньої системи й посилення кадрового потенціалу;
- створення сприятливого інституційного середовища;
- активну участь у міжнародних науково-технологічних програмах.

Формування високотехнологічного сектору має стати стратегічною складовою економічної політики держави, оскільки саме він визначає майбутню траєкторію розвитку української промисловості, її технологічну самодостатність і конкурентоспроможність на глобальному ринку

Література:

1. OECD (2023). *Science, Technology and Industry Scoreboard*. Paris: OECD Publishing
2. Денисюк В. А. Високі технології і високонаукоємні галузі – ключові напрями в інноваційному розвитку. *Економіст*. 2023. № 5. С. 76-81.
3. Денисюк, В. А. Інноваційна діяльність, теорія, механізм, державне регулювання. Київ: *Наукова думка*, 2010.
4. Саліхова, О. Б. Високотехнологічні сектори економіки: методологія оцінки та напрями розвитку. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2013.
5. Державна служба статистики України (2020). Методологічні положення з формування статистичної інформації про високотехнологічні види економічної діяльності. URL: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua/>
6. UNIDO (2022). *Industrial Development Report (2022): The Future of Industrialization in a Post-Pandemic World*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Лиска А.І., студент, Соріна О.О., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»*

В умовах динамічних змін середовища, які потребують швидкої реакції та адаптації з боку підприємства, традиційні адміністративні методи управління персоналом не завжди є ефективними. Замість організації робіт в умовах жорсткої ієрархії керівники все частіше звертаються до командного менеджменту, де головним ресурсом є синергія – здатність групи досягнути спільного результату, який у декілька разів може перевищувати суму індивідуальних зусиль працівників. Таким чином, успіх як поточної роботи підприємства, так і реалізації в його межах окремих масштабних проєктів, залежить не тільки від компетенцій окремих працівників, але і від їх здатності діяти узгоджено, правильно розподіляти робочі завдання та брати особисту відповідальність за виконання роботи, довіряти один одному та спиратись на спільні цінності компанії. Тому формування ефективної команди (якщо розглядати його не як одноразовий захід із тимбилдингу, а як системний інструмент стратегічного управління персоналом) надає підприємству наступні переваги:

- мінімізація внутрішніх конфліктів та створення продуктивної й комфортної робочої атмосфери, посилення позитивної корпоративної культури;
- зростання продуктивності праці внаслідок взаємодопомоги та координації дій, що зменшує витрати часу та підвищує ефективність виконання завдань;
- зростання мотивації персоналу, оскільки в команді люди відчують свою значущість і причетність до спільної справи. Підтримка колег та спільна відповідальність підвищують зацікавленість у результатах роботи;
- покращення комунікації - оскільки командна робота сприяє відкритому обміну інформацією між працівниками та керівництвом, це сприяє зменшенню непорозумінь та прискоренню обробки інформації;
- розвиток професійних і особистих навичок, оскільки учасники команди вчаться співпрацювати, розподіляти обов'язки, вирішувати конфлікти та брати відповідальність;
- краща якість рішень, що пояснюється поєднанням у команді людей із різними знаннями, досвідом і поглядами. Завдяки колективному обговоренню з'являються більш обґрунтовані та творчі рішення.

Все це у підсумку створює ефекти більш високого порядку у вигляді зниження плинності кадрів, збільшення гнучкості та адаптаційних можливостей підприємства.

На наш погляд, важливими аспектами формування ефективної команди, які керівництву слід обов'язково брати до уваги при застосуванні цього інструменту, є такі: врахування умов формування ефективної команди, вибір підходу до формування команди та основні етапи командоутворення.

По-перше, розглянемо умови формування команди. Узагальнюючи думки дослідників [1, с. 201-202, 2, с. 460-461], вважаємо, що такими факторами є:

- мета створення команди, яку можна описати критеріями SMART;
- наявність ресурсів для виконання завдання;
- кількість учасників (зазвичай 5-9 осіб);
- стимули для роботи (можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними);
- наявний персонал для формування команди (по-перше, за належним рівнем кваліфікації, по-друге, за різноманіттю навичок та здібностей, що є особливо важливим для вирішення складних нестандартних завдань, по-третє, за можливістю взаємозаміни у разі необхідності);

- наявність лідера, який може координувати роботу, підтримувати продуктивну атмосферу та надавати зворотній зв'язок, надихати та вирішувати внутрішні суперечності, а також бути об'єднуючою ланкою між командою та іншим персоналом.

По-друге, існують різні концептуальні підходи до формування команди. Деякі з них узагальнено у роботі [3]. Вибір підходу залежить від особливостей діяльності підприємства та типу цілі, яку потрібно досягнути.

- рольовий підхід побудовано на чіткому визначенні функцій, обов'язків та сфер відповідальності кожного учасника. Такий підхід дозволяє уникати організаційної невизначеності, підвищує дисципліну та спрощує управлінський контроль, а також сприяє більш раціональному використанню людських ресурсів;

- особистісний підхід враховує індивідуальні психологічні особливості майбутніх учасників команди. Цей підхід надає дуже позитивного впливу на підтримку корпоративної культури, оскільки за умов його застосування підвищується рівень згуртованості команди, зменшується кількість конфліктних ситуацій та покращується комунікація;

- основою синергетичного підходу є орієнтація на колективне мислення, обмін думками та спільне вирішення проблем, оскільки мається на увазі, що узгоджений колективний результат є більшим ніж проста сума зусиль. Синергічна команда здатна швидше адаптуватися до змін, генерувати інноваційні рішення та досягати високих результатів навіть у складних умовах;

- при використанні підходу, орієнтованого на завдання, формування команди відбувається відповідно до професійних компетенцій працівників, а основна увага приділяється плануванню роботи, розподілу ресурсів, контролю за виконанням завдань і дотриманню встановлених термінів;

- підхід, орієнтований на людей, бере за основу емоційний комфорт та міжособистісні відносини. Команди, сформовані на таких засадах, зазвичай демонструють вищий рівень лояльності, стабільності та готовності до колективного вирішення проблем;

- інноваційний підхід до командування орієнтовано на відбір учасників з різним досвідом та знаннями, але обов'язково з урахуванням їхньої здатності до творчого мислення, генерування нових ідей та впровадження нестандартних рішень;

- основою гнучкого підходу є адаптивність – тобто здатність швидко змінювати структуру, функції та способи взаємодії команди відповідно до змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

Третім важливим аспектом командування є процес формування ефективної команди, що включає етапи: формування (підготовка, створення робочих умов, побудова, сприяння у роботі). Другий етап – штурм, на якому члени команди можуть конфліктувати. Третій – комунікація, де люди починають усвідомлювати спільні риси та спільну мету. Четвертий етап – виконання, де члени команди готові, компетентні та здатні самостійно приймати рішення щодо проблем, які виникають. П'ятий етап – розпуск, коли завдання виконано, мета досягнута, учасники задоволені [1, с. 202-203].

Отже, використання команди як інструменту управління персоналом, має багато важливих аспектів, що потребують попереднього дослідження з боку керівництва. Проте правильно побудована команда є запорукою успішного вирішення багатьох завдань сучасного підприємства.

Література:

1. Крикун О.О., Медяник Ю.Г. Формування ефективної команди в управлінні бізнесом. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. 2024. № 43. С. 199-205. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.023>
2. Повна С.В. Фактори формування продуктивних розподілених команд в умовах глобальних цифрових трансформацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2026. №1(45). С. 457-467. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-457-467](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-457-467)

3. Бублик М.І., Копач Т.М. Формування ефективних команд в компанії як інструмент управління персоналом. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 1 (23). С. 92-105. DOI: 10.15276/EJ.01.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8213083

РИЗИКИ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Митрофанова А.С., к.е.н., доцент, Паймаш Е.О., студент,

Кафедра менеджменту

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Сучасна українська соціально-економічна дійсність пронизана невизначеністю та ризиком. Факторами їх існування та поглиблення стають передусім, військові дії, а також бурхливий, часто непередбачуваний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (наприклад – феномен штучного інтелекту), тривалий процес вибудовування власної моделі національної економічної системи (від трансформаційної кризи 1990-х років через визнання України країною з ринковою економікою до побудови посттрансформаційної економіки), шоки на світових ринках, світові фінансово-економічні кризи, перманентні зміни законодавства щодо інституціоналізації соціально-економічних відносин.

Професійне становлення, і, як наслідок, професійна самореалізація молоді завжди була досить болючим питанням як для розвинених країн, так і для країн, що розвиваються, і для країн з транзитивною, а згодом – посттрансформаційною економікою. Адже саме безробіття серед молоді сягає високих показників порівняно з безробіттям серед дорослого населення (до 25-60% проти 20-30% [1]), і не знижується суттєво навіть у періоди економічного піднесення. Саме тривале безробіття серед молоді має найзагрозливіші соціально-економічні наслідки (окрім суто економічних – недовироблення ВВП), зокрема такі, як відсутність реалізації творчого потенціалу у виробництві, втрата кваліфікації, зниження потенціалу до створення сім'ї, а значить, поглиблення демографічної проблеми, тяжіння до асоціальної, девіантної поведінки, акумулювання протестних настроїв тощо.

Водночас професійне становлення молоді у сучасних українських реаліях носить ще більш ризикований характер, ніж у минулі відносно стабільні періоди. Тому окреслене питання є надзвичайно актуальним і потребує детального розгляду.

Безумовно, серед ризиків професійного становлення молоді у сучасній Україні необхідно передусім зазначити, на жаль, безпековий аспект, оскільки навіть фізичне перебування на територіях активних або можливих бойових дій, на тимчасово окупованих територіях несе загрозу життю та здоров'ю людини.

Усунення такого ризику призводить до того, що молоді люди стають внутрішньо переміщеними особами (ВПО), що означає необхідність адаптації до нового способу життя, нових умов навчання та перебування у приймаючій громаді. Все це несе з собою нові соціально-економічні та психологічні ризики. Зміни в умовах життя можуть призвести до необхідності передчасного пошуку першого робочого місця, оскільки старші родичі могли втратити роботу, стаючи ВПО. Труднощі психоемоційного характеру можуть ускладнити адаптацію на першому/новому робочому місці та у колективі. Тобто існуючі ризики фрикційного безробіття для молоді доповнюються самим положенням в якості ВПО. Ризики структурного безробіття також поглиблюються у зв'язку з переїздом у безпечні регіони, оскільки у приймаючих громадах структура попиту на робочу силу за фахом та кваліфікацією може бути інакшою, ніж очікуваний попит на попередньому місці перебування. Наприклад, переїзд з переважно індустріальних регіонів України до переважно аграрних, або з міських агломерацій до сільських населених пунктів актуалізує цю проблему. Тобто сучасна молодь може відчувати себе ще більш розгублено, незахищено, ніж у періоди найважчих соціально-економічних криз.

Соціально-економічним ризиком професійного становлення та працевлаштування молоді може стати така традиційна для вітчизняної економіки проблема, як порушення

зв'язків у системі освіта-наука-виробництво. Питання не втрачає актуальності попри те, що держава вживає заходів щодо його вирішення (регулювання величини держзамовлення на освітні програми (ОП), виділення певних ОП інженерно-технічної спрямованості, що користуються державною підтримкою тощо). У структурі випускників ЗВО все ще переважає питома вага економічних, юридичних ОП, і вкрай не вистачає технічних ОП.

Водночас потрібно наголосити, що незважаючи на подібні складні умови професійного становлення, сучасна українська молодь має можливості перетворити ризики на перспективи. Що мається на увазі? За теорією інновацій Й.Шумпетера, наявність кризових явищ в економіці спонукає підприємців шукати нові конкурентні переваги, нові способи господарювання. І часто вихід полягає в кардинальній зміні базових технологій виробництва продукції, використанні нових джерел енергії, оновленні управлінських методів. Отже, за лаштунками кризи знаходиться могутній потенціал до оновлення господарської практики.

На наш погляд, таким же чином відбувається і з молоддю, яка шукає себе у професії, намагається знайти своє покликання та сенс у житті. Так, відносно більш складні умови спонукають студентів до активного саморозвитку, творчого і продуктивного поєднання навчання та стажування або повноцінної зайнятості. Водночас українські ЗВО часто пропонують освітні програми, які враховують нові вимоги студентів та роботодавців, що виражається у практиках дуального навчання, асинхронного режиму навчання, різноманітних дистанційних форм. Так відбувається, наприклад, на кафедрі менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», де у сучасних умовах процес навчання на бакалавраті та у магістратурі за чотирма освітніми програмами («Менеджмент організацій та адміністрування», «Міжнародний бізнес», «Бізнес-адміністрування», «Проектний менеджмент») відбувається онлайн з використанням програмного забезпечення MS Office 365, MS Teams. Застосовується асинхронний режим навчання та нова дистанційна форма навчання. В цих умовах студенти мають можливість відвідувати щотижневі консультації з викладачами, надавати роботи на перевірку через систему MS Teams у зручний для себе час, а згодом отримувати фідбек від викладачів. Освітні програми набувають більш практичної спрямованості, відкривають нові можливості співпраці з роботодавцями, полегшуючи пошук першого робочого місця.

Крім того, в умовах поглиблення процесів інтеграції до ЄС і за умов повномасштабного вторгнення, коли велика кількість майбутніх та поточних студентів виїхало за кордон у країни ЄС, відбувається розширення співробітництва з університетами країн ЄС в рамках проєктів Еразмус + саме щодо активізації програм академічної мобільності (Еразмус + K1). Це відкриває нові можливості для студентської молоді щодо перебування та навчання протягом певного часу у закордонних університетах, отримуючи новий досвід, унікальні знання, практичні навички, розвиваючи соціально-культурні зв'язки, спонукаючи власний професійний та особистісний розвиток. Таким чином, те, що раніше існувало як можливість для небагатьох сміливих, підготовлених, особливо вмотивованих студентів, сьогодні реалізується як поширена практика для великої кількості студентів, аспірантів, викладачів. Також розвиваються програми отримання подвійних дипломів українських ЗВО та університетів країн ЄС.

В умовах жорсткішої конкурентної боротьби на ринку праці, прагнення студентів раніше отримати перше робоче місце та матеріальну незалежність, а також підвищення вартості магістратури, відбувається злам традиційної моделі, яка передбачала обов'язковість продовження навчання у магістратурі після бакалаврату. Це означає, що студенти більш свідомо і мотивовано обирають навчання у магістратурі, або відкладають цей вибір на декілька років, намагаючись набути практичного досвіду на робочому місці.

Вищесказані тенденції, на наш погляд, пом'якшують вплив ризиків у професійному становленні молоді та означають відкриття нових можливостей для студентської молоді щодо стажування та працевлаштування у країнах ЄС, а також зміцнення її конкурентних позицій на українському ринку праці.

Література:

1. The World Bank. Data. Unemployment
https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?most_recent_value_desc=true

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ

Осадча А.О., студент, Кокорєва О.В., к.е.н., доцент,

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Сучасні виклики воєнного стану та євроінтеграційні процеси зумовлюють глибоку трансформацію вітчизняного ринку праці. У цих умовах ефективність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від успішності адаптації молодих кадрів. Одним із головних викликів для менеджменту стає одночасна присутність у робочому середовищі двох поколінь із кардинально різними світоглядними орієнтирами: міленіалів, які наразі складають основу управлінської ланки, та зумерів, які лише розпочинають кар'єру. Традиційні інструменти мотивації, що базувалися на жорсткій вертикальній кар'єрі та фінансовому прагматизмі, демонструють неефективність у роботі з молоддю. Це зумовлює потребу в аналізі еволюції їхніх ціннісних орієнтирів та розробці гнучких управлінських моделей.

Дослідженню сутнісних характеристик та еволюції ціннісних орієнтирів людського капіталу присвячено низку фундаментальних наукових праць. Зокрема, у межах класичної теорії поколінь В. Штрауса та Н. Хаува було ґрунтовно досліджено та доведено системний вплив макроекономічного контексту, історичних зламів та суспільних криз на формування несвідомих базових цінностей молоді, які надалі визначають її поведінку на ринку праці [2]. У свою чергу, специфіку психологічних аспектів, поведінкових патернів та трансформацію мотиваційного профілю зумерів як першого покоління «цифрових аборигенів» у своїх працях всебічно обґрунтувала Дж. Твенге [3]. Дослідниця акцентувала увагу на глибоких ментальних змінах цієї генерації, відзначивши їхній безумовний пріоритет у забезпеченні емоційного комфорту, збереженні ментального здоров'я та створенні простору психологічної безпеки в межах професійної діяльності. Проте динамічні кризові явища в Україні вимагають постійного переосмислення цих підходів.

Метою дослідження є порівняльний аналіз мотиваційних чинників і кар'єрних орієнтацій поколінь Y та Z, а також обґрунтування рекомендацій щодо адаптації систем менеджменту до їхніх очікувань в умовах воєнного стану.

Сучасна парадигма менеджменту персоналу зазнає суттєвих трансформацій під впливом синергетичного ефекту соціокультурних та глобальних економічних чинників. В умовах адаптації вітчизняного бізнесу до кризових реалій ефективно професійне становлення молоді на ринку праці більше не може розглядатися через призму уніфікованих, класичних мотиваційних моделей. Нинішня молода генерація працівників є глибоко неоднорідною і чітко диференціюється на покоління міленіалів та зумерів. Оскільки кожна з цих генерацій формувалася під впливом кардинально різних суспільно-політичних, економічних та інформаційно-технологічних умов, їхні ціннісно-мотиваційні матриці суттєво різняться. Відтак проєктування гнучких та життєздатних систем управління вимагає послідовного компаративного аналізу їхніх базових кар'єрних орієнтирів.

Процес цього аналізу доцільно розпочати з покоління Y, яке наразі становить ядро та інституційну основу сучасної робочої сили. Для міленіалів професійна діяльність виступає ключовим маркером особистісної самореалізації та соціального статусу. Їхньому архетипу властиві чітке цілепокладання, високий рівень індивідуальної відповідальності та виражена орієнтація на кінцевий результат. У трудовому процесі вони демонструють високу когнітивну готовність до командної взаємодії, крос-функціонального співробітництва та залученості у

масштабні довгострокові проекти. Водночас соціокультурна специфіка міленіалів зумовлює трансформацію їхніх матеріальних очікувань: замість фіксованих довгострокових стимулів вони формують запит на гнучку, транзакційну винагороду безпосередньо за успішно реалізовані кейси. Оскільки покоління Y прагне до гармонізації трудової діяльності та особистого простору, воно чинить природний опір жорсткій корпоративній бюрократії, делегуючи працедавцям запит на автономію, віддалений формат праці та сприймаючи кар'єру як безперервний трек інтрапренерства та саморозвитку.

Натомість у представників покоління Z, які лише інтегруються у вітчизняний ринок праці, пріоритети зазнають докорінного, парадигмального зламу. Якщо для міленіалів кар'єра є інструментом підтвердження власної ефективності, то для зумерів вона підпорядкована концепту психологічного комфорту та ментального здоров'я. Як перше суто цифрове покоління, сформоване в умовах хронічної турбулентності та інформаційного перенасичення, воно остаточно руйнує традиційні корпоративні ієрархії. Статус посади та формальні регалії втрачають для них першочергову мотивувальну здатність. Результати соціологічних та управлінських досліджень доводять, що домінантними драйверами для зумерів стають безумовно справедлива оплата праці, гнучкі або гібридні умови зайнятості та наявність суверенного індивідуального графіка. Вони значно вище цінують етичність бізнесу, інклюзивність, здорову екосистему корпоративної культури та наявність беззаперечної психологічної безпеки на робочому місці. Будучи чутливими до проявів мікроменеджменту та авторитарного тиску, представники покоління Z демонструють низький рівень лояльності до токсичних керівників і з легкістю вдаються до зміни місця роботи або професії у разі обмеження їхньої внутрішньої свободи [1].

Урахування окреслених міжпоколіннєвих розбіжностей вимагає від сучасних HR-менеджерів та лідерів підприємств принципової перебудови класичних архітектур мотивації через впровадження гнучкого, індивідуального підходу. У стратегічній роботі з міленіалами фокус має зміщуватися на управління за цілями, децентралізацію рішень, впровадження гнучких пакетів соціальних пільг із правом самостійного вибору бонусів, а також створення чітких кар'єрних треків. Натомість робота з поколінням Z вимагає переходу до демократичного, підтримуючого керівництва та інтеграції програм психологічної допомоги працівникам. Практична реалізація цього вектора передбачає впровадження практик психоемоційної підтримки задля збереження високої працездатності фахівців й створення анонімних каналів зворотного зв'язку для мінімізації бюрократичного тиску. Тільки через побудову такого дворівневого мотиваційного механізму вітчизняні підприємства зможуть сформувати стійкі конкурентні переваги та забезпечити високу залученість молодого потенціалу в процеси повоєнного відновлення економіки.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють констатувати, що сучасний етап розвитку вітчизняного ринку праці вимагає радикального відходу від уніфікованих систем стимулювання персоналу. Еволюція мотиваційних чинників у процесі зміни поколінь продемонструвала глибокий парадигмальний зсув у світоглядних орієнтирах працюючої молоді. Практична реалізація запропонованого диференційованого підходу – через фокусування на автономії для покоління Y та реінжиніринг корпоративної культури в напрямі її гуманізації для покоління Z – дозволить нівелювати міжпоколіннєві колізії всередині організацій. Впровадження таких гнучких, людиноцентричних моделей менеджменту є не просто інструментом підвищення операційної ефективності бізнесу, а стратегічною умовою для збереження, відтворення та ефективного розгортання людського капіталу України в умовах воєнного стану та повоєнного макроекономічного відновлення.

Література:

1. Боришкевич І. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників [Електронний ресурс] / Ірина Боришкевич, Валентина Якубів // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12> (дата звернення: 23.05.2026).
2. Сайко В. Р. Дослідження теорії поколінь Штрауса-Гоува та розробка основ мотивації працівників проектних команд крізь призму цієї теорії [Електронний ресурс] / Віталій Романович Сайко, Павло

Григорович Ільчук. – 2024. – Режим доступу: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14557321> (дата звернення: 23.05.2026).

3. Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents--And What They Mean for America's Future. – New York: Atria Books, 2023.

ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сафонова Є.Д., студентка, Корчевська Л.О., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Сучасне середовище діяльності організацій характеризується глибокою та багатовимірною нестабільністю, яка спричинена комплексом взаємопов'язаних чинників: економічними кризами, геополітичними конфліктами, наслідками пандемій, прискореним технологічним розвитком та фундаментальною трансформацією ринку праці. У зазначених умовах традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на передбачуваність, стабільність та відтворюваність процесів, демонструють свою концептуальну та практичну неефективність. Вони виявляються надто ригідними, повільними та нездатними забезпечувати адекватну реакцію на динамічні зміни зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні принципово нового типу лідерства – трансформаційного. Такий тип лідерства передбачає здатність керівника не лише адаптувати організацію до змін, що відбуваються, але й ініціювати ці зміни, випереджаючи ринкові та соціальні тренди. Ключовим об'єктом управлінського впливу при цьому виступає організаційна культура, яка в умовах невизначеності стає стратегічним ресурсом стійкості та розвитку. Організаційна культура, побудована на засадах довіри, спільних цінностей, психологічної безпеки, відкритості до зворотного зв'язку та заохочення інновацій, виконує функцію своєрідного «амортизатора» зовнішніх шоків. Отже, інтеграція концепції трансформаційного лідерства та механізмів цілеспрямованого розвитку організаційної культури становить актуальне науково-теоретичне та прикладне завдання, вирішення якого є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сучасних організацій.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій засвідчує стійке зростання інтересу академічної спільноти до проблематики трансформаційного лідерства, управління організаційними змінами та розвитку корпоративної культури в умовах кризи та невизначеності.

Теоретико-методологічні основи трансформаційного лідерства як сучасного управлінського феномена ґрунтовно розкрито у роботі Л. Клевчіка [1, с. 28-30]. Автор визначає, що трансформаційне лідерство базується на стратегічному мисленні, високій емоційній компетентності керівника, орієнтації на колективні цінності та створенні атмосфери довіри й смислової залученості персоналу. Вагомим внеском дослідження є запропонована модель чотирьох рівнів управлінського впливу: стратегічно-візійного, культурно-поведінкового, функціонально-структурного та емоційно-індивідуального.

А. Гарницький [2, с. 529-534] розглянув роль трансформаційного менеджменту в умовах кризи, спричиненої економічними потрясіннями, пандеміями, війнами та технологічним прогресом. Автор наголошує на значенні лідерського підходу, що об'єднує бачення, мотивацію та прозору комунікацію, як основи для ефективного управління змінами. Ключовими чинниками успіху визначено: розвиток емоційного інтелекту, гнучкість бізнес-процесів, стратегічне мислення та соціальну відповідальність. Особливу увагу приділено побудові корпоративної культури, орієнтованої на підтримку персоналу та стимулювання інновацій, а також поєднанню короткострокових і довгострокових змін для забезпечення сталого розвитку.

О. Білецький [3, с. 53-59] дослідив трансформацію ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. Автор обґрунтовує, що ключовими ролями сучасного лідера мають бути: Каталізатор (ініціатор змін), Коуч (наставник, що розвиває співробітників), Архітектор (творець гнучких структур і процесів) та Візіонер (носії надихаючого бачення майбутнього). Доведено прогресивність трансформаційного лідерства, яке ґрунтується на персоналізованій увазі до кожного, інтелектуальному стимулюванні, надихаючій мотивації та харизматичному впливі лідера.

Успішна реалізація трансформаційного лідерства передбачає цілеспрямований управлінський вплив на чотирьох взаємопов'язаних рівнях організаційної системи. Стратегічно-візійний рівень передбачає формулювання та комунікацію надихаючого бачення майбутнього, яке стає основою для місії та системи цінностей організації. Культурно-поведінковий рівень реалізується через особистий приклад лідера, систему визнання та організаційні ритуали, що закріплюють бажані моделі поведінки. Функціонально-структурний рівень передбачає перегляд організаційної структури, делегування повноважень та трансформацію бізнес-процесів з метою їх узгодження з новими культурними орієнтирами. Емоційно-індивідуальний рівень реалізується через персоналізовану увагу до кожного співробітника, створення умов для професійного зростання та психологічну підтримку [1, с. 30-31].

Ключовими складовими організаційної культури, що формуються та розвиваються під впливом трансформаційного лідера, виступають: персоналізована увага до кожного співробітника (індивідуальний підхід, коучинг, менторство); інтелектуальне стимулювання (заохочення інновацій, критичного мислення, постановка під сумнів статус-кво); надихаюча мотивація (формування смислової залученості через привабливе бачення майбутнього); харизматичний вплив (демонстрація відданості спільним цінностям, що викликає довіру та бажання наслідувати).

В умовах глобалізації, поширення віддаленої та гібридної роботи значна кількість команд є мультикультурними. Коли до цього додається фактор невизначеності, трансформаційний лідер стикається з низкою специфічних та взаємопов'язаних викликів.

По-перше, це конфлікт цінностей та різне розуміння норм поведінки. Те, що вважається ініціативою в одній культурі, може сприйматися як порушення субординації в іншій. Пріоритет індивідуальних досягнень (західні культури) може вступати в суперечність із колективними цінностями (азійські, латиноамериканські культури). Це ускладнює створення єдиного культурного поля.

По-друге, комунікаційні бар'єри (мовні, стилістичні, висококонтекстні проти низькоконтекстних культур) підвищують ризик непорозумінь у стресових ситуаціях. Коли необхідна швидка та однозначна передача стратегічного бачення, відмінності в комунікативних стилях можуть призводити до втрати часу, помилок та зростання напруги в колективі. Невизначеність підсилює тривожність, і за відсутності чіткої комунікації співробітники схильні до негативних інтерпретацій.

По-третє, відмінності у ставленні до ієрархії, влади, зворотного зв'язку та способів вирішення конфліктів можуть суттєво нівелювати зусилля трансформаційного лідера. Заклик до «відкритого діалогу» може не спрацювати в культурі з високою дистанцією влади. Конструктивний зворотний зв'язок, наданий публічно, може бути сприйнятий як приниження. Отже, лідер має володіти високим рівнем культурного інтелекту (CQ) та управлінської гнучкості, щоб не нав'язувати універсальні стандарти, а синтезувати кращі практики різних культур для досягнення спільних цілей.

Подолання окреслених викликів потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток відповідних якостей лідера та системне впровадження сучасних цифрових інструментів.

По-перше, необхідно структурувати та цілеспрямовано розвивати ключові якості лідера нової парадигми. До них, окрім класичних складових трансформаційного лідерства, належать: емпатія (здатність розуміти почуття та перспективу представника іншої культури); коучовий підхід (вміння ставити відкриті питання та допомагати знаходити власні

рішення); системне мислення (бачення організації як цілісної системи в контексті зовнішнього середовища); фасилітативні навички (здатність ефективно проводити групові дискусії та досягати консенсусу в різноманітних групах).

По-друге, перспективним напрямом є широке використання цифрових інструментів: системи для безперервного навчання та зворотного зв'язку (LMS з курсами з культурної чутливості, системи 360 градусів); хмарні сервіси для спільної роботи з функціями вбудованого перекладу та асинхронної комунікації (Miro, Slack, Microsoft Teams); інструменти для діагностики організаційної культури в реальному часі (пульс-опитування, аналіз внутрішніх комунікацій). Ефективними також є програми кроскультурних тренінгів, менторства та reverse-менторства (де молодший співробітник іншої культури навчає лідера). Поєднання короткострокових антикризових дій (швидке ухвалення рішень, прозора комунікація) та довгострокових стратегічних змін (розвиток культури навчання, інклюзивності та довіри) є ключовою запорукою сталого розвитку організації в умовах перманентної невизначеності.

Таким чином, в умовах глибокої невизначеності трансформаційне лідерство виступає системоутворюючим фактором розвитку організаційної культури. Воно забезпечує зміщення фокусу управління з контролю та регламентації на залученість, смисли та внутрішню мотивацію персоналу, що є необхідною умовою адаптивності та інноваційності організації. Основними перешкодами на цьому шляху, особливо в контексті глобалізації, виступають культурна різноманітність, комунікаційні бар'єри та розбіжності в цінностях членів команди. Успішне подолання цих перешкод стає можливим завдяки цілеспрямованому розвитку емоційного та культурного інтелекту лідера, оволодінню коучовими та фасилітативними компетенціями, а також завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів для комунікації, навчання та діагностики культури в реальному часі.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку та валідацію конкретних методик оцінки впливу різних стилів трансформаційного лідерства на ключові параметри організаційної культури. Зокрема, це стосується таких показників, як рівень інноваційної активності персоналу, відчуття психологічної безпеки в команді, швидкість адаптації до змін та загальна організаційна стійкість в умовах гібридної роботи та динамічних зовнішніх викликів. Особливої уваги потребує вивчення специфіки впровадження трансформаційного лідерства у віртуальних мультикультурних командах, де традиційні механізми соціального впливу та неформальної комунікації є суттєво обмеженими.

Література:

1. Клевчик Л. Трансформаційне лідерство як фактор організаційних змін. *Науковий вісник ЧНУ імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2025. № 4. С. 28–32. URL: <http://journals.chnu.chernivtsi.ua/index.php/econom/article/view/310> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Гарницький А. О. Трансформаційний менеджмент vs. криза: огляд підходів до управління змінами в умовах невизначеності. *Science in the modern world: innovations and challenges: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference*. Toronto: Perfect Publishing, 2025. С. 529–535. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36058> (дата звернення: 15.05.2026).
3. Білецький О. В. Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. С. 53-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1> (дата звернення: 15.05.2026).

СУЧАСНІ КІБЕРЗАГРОЗИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

Умінський В.Ф., аспірант

кафедра менеджменту і публічного адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та активної цифровізації системи державного управління особливої актуальності набуває проблема забезпечення інформаційної та кібернетичної безпеки у сфері публічного управління. Використання електронного урядування, цифрових платформ, інформаційно-комунікаційних систем і баз даних значно підвищує ефективність діяльності органів публічної влади, однак одночасно створює нові ризики, пов'язані з кіберзагрозами, несанкціонованим доступом до інформації, витоком даних та дестабілізацією функціонування державних інформаційних ресурсів.

Особливої гостроти зазначена проблема набуває в умовах воєнного стану та гібридної агресії проти України, коли кіберпростір став одним із ключових напрямів ведення сучасної війни. Кібератаки на органи державної влади, критичну інфраструктуру, системи зв'язку та державні реєстри становлять серйозну загрозу національній безпеці, стабільності функціонування публічного сектору та захисту інформаційного суверенітету держави. У таких умовах забезпечення кібербезпеки стає невід'ємною складовою ефективного публічного управління та стратегічним пріоритетом державної політики.

Сучасні кіберзагрози характеризуються високим рівнем складності, динамічності та технологічної адаптивності. До найбільш поширених загроз належать кібератаки на державні інформаційні системи, фішингові кампанії, шкідливе програмне забезпечення, кібершпигунство, інформаційно-психологічні операції та атаки на критичну інформаційну інфраструктуру. Водночас недостатній рівень цифрової грамотності, фрагментарність системи кіберзахисту та обмеженість ресурсного забезпечення ускладнюють ефективне реагування на сучасні виклики.

У контексті євроінтеграційних процесів Україна також стикається з необхідністю гармонізації національної системи кібербезпеки з міжнародними стандартами та практиками Європейського Союзу і НАТО. Це зумовлює потребу у вдосконаленні інституційних механізмів забезпечення інформаційної безпеки, розвитку міжвідомчої координації, впровадженні сучасних технологій кіберзахисту та формуванні ефективної системи реагування на кіберінциденти.

Отже, дослідження сучасних кіберзагроз у сфері публічного управління та визначення напрямів підвищення інформаційної безпеки є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки пов'язане із забезпеченням стійкості системи державного управління, захистом національних інформаційних ресурсів та зміцненням національної безпеки України.

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується активним впровадженням цифрових технологій у систему публічного управління, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади, покращенню якості адміністративних послуг та розвитку електронного урядування. Водночас процес цифровізації супроводжується появою нових кіберризиків і загроз, які становлять серйозну небезпеку для функціонування державних інституцій, захисту інформаційних ресурсів та забезпечення національної безпеки [1].

Однією з основних особливостей сучасних кіберзагроз є їх комплексний та гібридний характер. Кіберпростір став окремою сферою протистояння, у межах якої здійснюються атаки на державні інформаційні системи, електронні реєстри, мережі зв'язку та об'єкти критичної інфраструктури. Особливо небезпечними є кібератаки, спрямовані на дестабілізацію функціонування органів публічної влади, порушення роботи державних сервісів, викрадення конфіденційної інформації та поширення дезінформації. Такі загрози можуть суттєво

впливати на рівень довіри громадян до державних інституцій та створювати ризики для стабільності системи публічного управління.

У сучасних умовах найбільш поширеними видами кіберзагроз є фішингові атаки, використання шкідливого програмного забезпечення, DDoS-атаки, кібершпигунство, втручання у функціонування державних інформаційних систем та інформаційно-психологічні операції. Значну небезпеку становлять також атаки на критичну інформаційну інфраструктуру, зокрема енергетичні системи, транспортні мережі, банківський сектор та державні електронні сервіси. В умовах воєнного стану кіберзагрози часто поєднуються з інформаційними кампаніями та елементами гібридної війни, що суттєво ускладнює процес забезпечення інформаційної безпеки держави [2].

Важливим чинником підвищення рівня вразливості системи публічного управління є недостатня координація між окремими суб'єктами забезпечення кібербезпеки, фрагментарність інформаційного обміну та недостатній рівень цифрової грамотності працівників органів влади. У багатьох випадках державні установи використовують застарілі інформаційні системи, які не відповідають сучасним вимогам кіберзахисту, що створює додаткові ризики для безпеки державних інформаційних ресурсів.

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи інформаційної безпеки у сфері публічного управління. Одним із ключових напрямів є вдосконалення нормативно-правового забезпечення у сфері кібербезпеки відповідно до міжнародних стандартів та вимог Європейського Союзу і НАТО. Важливим є також розвиток інституційних механізмів міжвідомчої взаємодії, створення єдиних центрів координації реагування на кіберінциденти та посилення ролі спеціалізованих органів у сфері кіберзахисту.

Не менш важливим напрямом є цифрова модернізація системи публічного управління. Впровадження сучасних технологій захисту інформації, автоматизованих систем моніторингу кіберзагроз, технологій штучного інтелекту та аналітичних платформ дозволяє підвищити рівень оперативності реагування на кіберінциденти та забезпечити стійкість державних інформаційних систем. Особливо актуальним є розвиток систем кіберзахисту критичної інфраструктури та державних електронних реєстрів.

Значну роль у забезпеченні інформаційної безпеки відіграє кадровий фактор. Сучасна система публічного управління потребує висококваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки, здатних працювати в умовах швидкої зміни технологій та постійного зростання кіберризиків. У зв'язку з цим необхідним є розвиток системи професійної підготовки, підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та формування сучасної культури кібербезпеки в органах публічної влади.

Важливим напрямом підвищення інформаційної безпеки є також розвиток міжнародного співробітництва. Взаємодія України з міжнародними безпековими структурами, участь у спільних програмах кіберзахисту та обмін інформацією щодо кіберзагроз сприяють підвищенню ефективності державної політики у сфері кібербезпеки та адаптації національної системи захисту інформації до міжнародних стандартів.

Отже, сучасні кіберзагрози становлять один із ключових викликів для системи публічного управління України. Ефективне забезпечення інформаційної безпеки потребує комплексного підходу, що поєднує вдосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної взаємодії, цифрову модернізацію, підготовку професійних кадрів та активізацію міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки.

Література:

1. Кириченко Г. В. Трансформація публічного управління у сфері інформаційної безпеки: теоретико-правовий аспект. *Сучасний науковий журнал*. 2026. № 11(1). С. 30-38.
2. Філіпішина Л.М., Костик Є.П., Дзевелююк М.В. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки (подолання сучасних загроз). *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5. С. 196-205.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Урошев М.Ю., аспірант

кафедра менеджменту і публічного адміністрування

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

У сучасних умовах трансформації економічної системи України, поглиблення процесів децентралізації та реалізації євроінтеграційного курсу особливої актуальності набуває питання публічного управління інноваційним розвитком регіонів. Інноваційна діяльність є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територій та формування сучасної моделі державного управління, орієнтованої на європейські стандарти розвитку.

Євроінтеграційні процеси зумовлюють необхідність адаптації системи публічного управління до нових економічних, технологічних та інституційних вимог. У контексті інтеграції України до європейського простору важливого значення набуває формування ефективних механізмів державного управління інноваційним розвитком регіонів, здатних забезпечити впровадження політики смарт-спеціалізації, розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку науково-технологічного потенціалу та активізацію міжсекторальної взаємодії.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення України. Сучасні виклики потребують переходу до інноваційної моделі регіонального розвитку, заснованої на цифровізації управлінських процесів, розвитку людського капіталу, залученні інвестицій та впровадженні сучасних технологій у різні сфери економіки. Водночас існуючі проблеми нерівномірності регіонального розвитку, недостатньої інституційної спроможності органів публічної влади, обмеженості фінансових ресурсів та недостатнього рівня координації між суб'єктами інноваційної діяльності ускладнюють реалізацію ефективної регіональної політики.

У цьому контексті дослідження публічного управління інноваційним розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки спрямоване на пошук сучасних підходів до вдосконалення механізмів державного управління, підвищення інституційної спроможності регіонів та забезпечення їх конкурентоспроможності відповідно до європейських стандартів розвитку.

Публічне управління інноваційним розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції є одним із пріоритетних напрямів державної регіональної політики, оскільки саме інноваційна модель розвитку визначає рівень конкурентоспроможності територій, їх економічну стійкість та здатність адаптуватися до сучасних глобалізаційних викликів. У сучасних умовах регіони виступають не лише адміністративно-територіальними одиницями, а й важливими суб'єктами економічного зростання, формування інноваційного потенціалу та реалізації державної політики розвитку.

Євроінтеграційні процеси суттєво впливають на трансформацію системи публічного управління регіональним розвитком. Адаптація України до європейських стандартів передбачає впровадження нових підходів до стратегічного планування, розвитку інноваційної інфраструктури, цифровізації управління та посилення інституційної спроможності органів публічної влади. Особливе значення має реалізація принципів багаторівневого врядування, партнерства та смарт-спеціалізації, які є базовими елементами сучасної регіональної політики Європейського Союзу.

Одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління є розвиток інноваційної інфраструктури регіонів. Йдеться про створення технопарків, індустріальних парків, бізнес-інкубаторів, науково-дослідних центрів та інших інституцій, що забезпечують взаємодію між державою, бізнесом, науковою спільнотою та громадянськістю. Саме така

взаємодія формує основу інноваційної екосистеми регіону та сприяє комерціалізації наукових розробок і впровадженню сучасних технологій у виробничі процеси [1].

Важливу роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє політика смарт-спеціалізації, яка передбачає визначення пріоритетних напрямів розвитку регіонів відповідно до їх економічного, наукового та ресурсного потенціалу. Упровадження смарт-спеціалізації дозволяє підвищити ефективність використання регіональних ресурсів, активізувати інвестиційну діяльність та забезпечити інтеграцію регіональної економіки до європейського інноваційного простору.

Особливого значення в умовах євроінтеграції набуває цифровізація системи публічного управління. Використання сучасних цифрових технологій, електронного врядування, інформаційно-аналітичних платформ та систем управління даними сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню ефективної взаємодії між суб'єктами регіонального розвитку. Цифрова трансформація також створює передумови для розвитку цифрової економіки та інноваційного підприємництва у регіонах [2].

Разом із тим процес управління інноваційним розвитком регіонів супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів слід виокремити нерівномірність соціально-економічного розвитку регіонів, недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, обмеженість інвестиційних ресурсів, низький рівень взаємодії між наукою та бізнесом, а також недостатню інституційну спроможність окремих органів місцевого самоврядування. Додатковим фактором негативного впливу є наслідки воєнного стану, які спричинили руйнування інфраструктури, втрату виробничого потенціалу та значні демографічні зміни в окремих регіонах України [3].

У зв'язку з цим важливим напрямом державної політики має стати вдосконалення механізмів публічного управління інноваційним розвитком регіонів. Це передбачає посилення стратегічного планування, розвиток міжрегіонального та міжнародного співробітництва, підтримку інноваційного підприємництва, активізацію державно-приватного партнерства та розширення участі регіонів у міжнародних грантових і інвестиційних програмах Європейського Союзу.

Резюмуючи викладене, слід зазначити, що публічне управління інноваційним розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції має ґрунтуватися на комплексному та системному підході, який передбачає поєднання інституційної модернізації, цифрової трансформації, розвитку інноваційної інфраструктури, ефективного стратегічного планування та активізації міжсекторальної взаємодії. Важливого значення набуває формування сучасних механізмів управління, орієнтованих на принципи смарт-спеціалізації, партнерства, відкритості та інтеграції до європейського інноваційного простору. У сучасних умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення саме інноваційний розвиток регіонів здатний забезпечити підвищення їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Водночас ефективність реалізації державної регіональної політики значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади, якості координації між державою, бізнесом і науковою спільнотою, а також здатності регіонів адаптуватися до сучасних європейських стандартів розвитку. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню інноваційно орієнтованої моделі регіонального розвитку, забезпеченню сталого економічного зростання та зміцненню позицій України у європейському економічному та науково-технологічному просторі.

Література:

1. Єрмакова О. Механізми провадження регіональної політики інноваційного співробітництва на основі стимулювання попиту та пропозиції інновацій. *Science and Innovation*. 2022. № 18(2). С. 16–29.
2. Жихор О.Б. Теоретичні основи формування інноваційної політики розвитку регіонів. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України* :збірник науково-технічних праць. 2008. Вип.18. С. 284-288.

3. Іщук С.О., Созанский Л.Й. Методологічні засади вибори потенціальних сфер смартспеціалізації регіонів України. *Економіка і право*. 2020. № 2. С. 33-44.

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ГІБРИДНІЙ ПРАЦІ

Федорук К.С., студентка, Додон О.Д., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Постановка проблеми. Стрімке поширення гібридного формату праці суттєво змінює традиційні підходи до організації роботи проєктних команд. У таких умовах ефективність управління залежить не лише від професійних компетенцій учасників, а й від здатності менеджера забезпечувати якісну комунікацію, координацію завдань та підтримувати залученість працівників, які працюють у різних середовищах. Це зумовлює потребу в пошуку нових управлінських підходів і цифрових інструментів, що сприятимуть підвищенню результативності командної роботи та ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні наукові дослідження зосереджені на проблематиці організації гібридної роботи та управління командами в умовах поєднання дистанційного й офісного форматів діяльності. Зокрема, у працях Мушинського О.Ю. та Огороднік М.І. розглядаються ключові виклики гібридного управління, зокрема координація діяльності учасників, підтримка ефективних комунікацій і забезпечення результативності проєктів [1, 2]. Назарова С.О. та Слісаренко М.В. досліджують сутність гібридної роботи та її вплив на організацію взаємодії персоналу [3]. У наукових розвідках Загірняка Д.М. та Певневої С.О. висвітлено сучасні підходи до організації гібридної та віртуальної співпраці [4]. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання підвищення ефективності управління проєктними командами в умовах гібридної праці, зокрема координації командної взаємодії та оцінювання результативності спільної роботи, що зумовлює подальші дослідження.

Мета роботи. Дослідження сучасних підходів до управління проєктними командами в умовах гібридної праці та визначення ключових факторів, що забезпечують їхню операційну ефективність.

Виклад основного матеріалу. Трансформація робочих процесів у напрямку гібридної моделі стала відповіддю на глобальні виклики та технологічний прогрес, що зумовило появу нових архітектур управління проєктними командами. Гібридна робота визначається як комплексна організаційна модель, що поєднує дистанційну працю з періодичною присутністю в офісі, створюючи гнучке середовище для взаємодії персоналу [3]. Така модель не є простою комбінацією двох форматів, а потребує переосмислення фундаментальних принципів HR-менеджменту, оскільки успіх проєкту безпосередньо залежить від адаптивності кадрової політики до специфічних потреб учасників команди [5].

Одним із ключових аспектів ефективності в гібридному середовищі є зміна ролі проєктного менеджера, який трансформується з контролера у фасилітатора. Основний фокус зміщується на координацію діяльності та підтримку безперервних комунікаційних потоків, що дозволяє нівелювати ризики інформаційної ізоляції окремих працівників [1]. Гібридне управління вимагає впровадження специфічних підходів до структурування завдань, де результативність оцінюється не за часом перебування на робочому місці, а за конкретними досягнутими KPI та якістю інтелектуального продукту [2].

Організація взаємодії в гібридних і віртуальних командах базується на використанні цифрових екосистем, які забезпечують прозорість процесів. Дослідження показують, що нові підходи до співпраці мають враховувати як технічну оснащеність, так і психологічний

комфорт працівників, що безпосередньо впливає на рівень їхньої залученості та самоорганізації [4]. Важливим елементом управління стає створення єдиного інформаційного простору, де кожен учасник, незалежно від локації, має рівний доступ до ресурсів проєкту та можливостей для професійного діалогу [3].

Особлива увага в контексті гібридної праці приділяється формуванню корпоративної культури, яка б підтримувала командний дух на відстані. Ефективність проєктної групи в таких умовах значною мірою визначається рівнем довіри та соціальної згуртованості, що потребує від керівництва розробки нових механізмів мотивації та стимулювання [2]. Теоретичні та прикладні аспекти HR-менеджменту підкреслюють, що інтеграція індивідуальних цілей працівника в загальну стратегію проєкту є критичним фактором мінімізації плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності підприємства [5].

Крім того, гібридний формат створює умови для залучення вузькоспеціалізованих експертів без географічних обмежень, що значно розширює інтелектуальний потенціал проєктних команд. Проте це вимагає чітко регламентованих протоколів взаємодії, щоб уникнути конфліктів та дублювання функцій [1]. Впровадження інноваційних методів управління проєктами, адаптованих до віртуальної співпраці, дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність та оперативно реагувати на ринкові зміни [4]. Оптимізація гібридної моделі праці стає стратегічним завданням для сучасного менеджменту, орієнтованого на високу результативність.

Висновки. Гібридна модель праці суттєво трансформує підходи до управління проєктними командами, формуючи нові вимоги до організації спільної діяльності. Ефективність командної роботи визначається здатністю менеджменту забезпечувати узгоджену взаємодію учасників, цифрову координацію процесів і прозорість виконання завдань. Переорієнтація управління на досягнення вимірюваних результатів сприяє підвищенню автономності працівників та їхньої відповідальності за спільні результати. Водночас поєднання технологічних рішень із соціально-психологічними інструментами підтримує згуртованість команди та стабільність робочих процесів. Інтеграція HR-менеджменту в систему проєктного управління забезпечує раціональне використання людських ресурсів і розвиток професійного потенціалу персоналу. У сукупності це створює підґрунтя для підвищення операційної ефективності підприємств в умовах гібридної праці.

Література:

1. Мушинський О.Ю. Особливості управління проєктними командами в гібридному середовищі. *Економіка та суспільство*. [Електронний ресурс]. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3547/3477>
2. Огороднік М.І. Гібридне управління командами в проєктному менеджменті: виклики та підходи для досягнення результатів. *Економіка та суспільство*. [Електронний ресурс]. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5696/5637>
3. Назарова С.О., Слісаренко М.В. Комплексний підхід до визначення гібридної роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 34. С. 47-53. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/341972/331970>
4. Загірняк Д.М., Певнев С.О. Гібридна та віртуальна співпраця: дослідження нових підходів до організації праці та управління командами. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2025. № 6. С. 36-41. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/8962b69a-205f-472b-a154-a1a3558094ab/content>
5. Якушев О., Белемєць Є., Близький А. Ключові складові HR-менеджменту проєктної команди підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2025. № 2 (75). С. 65-76. URL: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/334260>

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Хомякова А.М., студентка, Додон О.Д., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту та поведінкової економіки
Донецький національний університет імені Василя Стуса*

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку організацій та зростання ролі людського капіталу ефективне управління персоналом набуває особливої значущості. Традиційні підходи до менеджменту, що базуються переважно на контролі, формальних правилах і раціональних методах впливу, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення високої продуктивності працівників і створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Зокрема, ігнорування емоційного стану працівників, їхніх потреб та міжособистісних відносин може призводити до конфліктів, зниження мотивації та ефективності роботи.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження ролі емоційного інтелекту в управлінні персоналом. Недостатній рівень розвитку емоційного інтелекту у менеджерів ускладнює процес комунікації, прийняття управлінських рішень та формування згуртованої команди. Саме тому постає проблема визначення значення емоційного інтелекту як важливого чинника ефективного управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науковій праці Андрушкевич Н.В., Польової Н.М. та Кукси В.М. емоційний інтелект розглядається як важливий чинник управлінської ефективності, що впливає на якість взаємодії в колективі та результативність управління персоналом. У дослідженні Коваль З.О. та Нестер О.В. акцент зроблено на ролі емоційного інтелекту у формуванні ефективної комунікації, психологічного клімату та розвитку управлінських компетентностей керівника. Кримчак Л.А. у своїй праці розкриває значення емоційного інтелекту в контексті адаптації персоналу до змін, зниження конфліктності та підвищення мотивації працівників.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні значення емоційного інтелекту в системі управління персоналом та аналізі його впливу на ефективність управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку організацій ефективність управління персоналом визначається не лише професійними знаннями та технічними компетентностями працівників, а й рівнем їхніх емоційних та комунікативних навичок. У цьому контексті особливого значення набуває поняття емоційного інтелекту, який у науковій літературі розглядається як здатність особистості усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційні стани інших людей та регулювати власну поведінку у процесі взаємодії.

Емоційний інтелект у системі менеджменту виступає важливим інструментом забезпечення ефективної комунікації та прийняття управлінських рішень. Його розвиток дозволяє керівнику краще розуміти поведінку працівників, враховувати їхні потреби та формувати сприятливе середовище для роботи. Саме тому емоційний інтелект розглядається як один із ключових факторів підвищення ефективності управління персоналом і конкурентоспроможності організації [2].

Узагальнюючи підходи до трактування цього поняття, емоційний інтелект можна трактувати як інтегровану управлінську компетентність, що поєднує здатність до саморегуляції, розуміння емоцій інших та побудови ефективної міжособистісної взаємодії.

Розкриваючи його внутрішню структуру, слід зазначити, що емоційний інтелект є багатокomпонентним утворенням і включає низку взаємопов'язаних елементів, які формують здатність керівника ефективно взаємодіяти з персоналом. У наукових дослідженнях до основних складових відносять самосвідомість, самоконтроль, емпатію, мотивацію та соціальні навички [1, 3].

Самосвідомість передбачає здатність людини усвідомлювати власні емоції та розуміти їх вплив на поведінку та прийняття рішень. Для керівника це є основою раціонального

управління, оскільки дозволяє уникати імпульсивних дій та більш об'єктивно оцінювати ситуації.

Самоконтроль забезпечує здатність регулювати емоційні реакції, зберігати внутрішню рівновагу та діяти конструктивно навіть у стресових умовах. Ця складова є особливо важливою у кризових або конфліктних ситуаціях управління.

Емпатія відображає здатність розуміти емоційний стан інших людей, враховувати їхні переживання та потреби. У сфері управління персоналом емпатія сприяє формуванню довіри між керівником і працівниками та підвищує рівень залученості персоналу [3].

Мотивація як складова емоційного інтелекту визначає внутрішню спрямованість керівника на досягнення цілей та здатність надихати інших. Вона є важливим фактором формування продуктивної робочої атмосфери та досягнення організаційних результатів [1].

Соціальні та комунікативні навички забезпечують ефективну взаємодію в колективі, включаючи вміння слухати, переконувати, вести переговори та будувати конструктивні міжособистісні відносини. Саме ці навички визначають якість управлінської комунікації [2].

Таким чином, усі компоненти емоційного інтелекту утворюють єдину систему управлінських компетентностей, які взаємодоповнюють одна одну та визначають ефективність керівника в процесі роботи з персоналом. Саме тому доцільно розглядати емоційний інтелект не лише як сукупність окремих характеристик, а як цілісну управлінську здатність, що проявляється у реальній діяльності менеджера через його вплив на колективні процеси.

Емоційний інтелект відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом, оскільки впливає на якість взаємодії між усіма учасниками організаційного процесу. По-перше, він сприяє підвищенню ефективності роботи колективу. Завдяки кращому розумінню емоційного стану працівників керівник може оптимізувати розподіл завдань та забезпечити більш злагоджену командну взаємодію [1]. По-друге, емоційний інтелект є основою формування позитивного психологічного клімату в організації. Довіра, взаємоповага та відкритість у спілкуванні знижують рівень напруги та підвищують задоволеність працівників умовами праці [2].

Важливим наслідком є також зниження рівня конфліктності. Керівник із розвинутою емоційною компетентністю здатний своєчасно ідентифікувати причини конфліктів та ефективно їх врегульовувати, що сприяє стабільності в колективі. Окремо слід відзначити підвищення мотивації працівників. Уважне ставлення керівника до емоційних потреб персоналу формує внутрішню мотивацію, що позитивно впливає на продуктивність праці та залученість працівників [3]. Крім того, емоційний інтелект покращує якість комунікації між керівником і персоналом, забезпечуючи більш ефективний обмін інформацією та зменшення непорозумінь у процесі роботи [2].

Важливим продовженням зазначених аспектів є те, що практичне значення емоційного інтелекту проявляється у конкретних управлінських ситуаціях, з якими керівник стикається у своїй діяльності.

Одним із ключових напрямів його застосування є вирішення конфліктів. Емоційно компетентний менеджер здатний аналізувати не лише саму ситуацію, а й її емоційні причини, враховувати інтереси сторін та спрямовувати їх до конструктивного діалогу. Це дозволяє зменшити рівень напруження та запобігти ескалації конфліктів [3].

У роботі з клієнтами емоційний інтелект допомагає краще розуміти їхні потреби та очікування, що сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії та підвищенню рівня довіри до організації.

Важливим аспектом також є управління стресовими ситуаціями, оскільки здатність керівника контролювати власні емоції дозволяє приймати зважені рішення навіть у складних умовах та зменшувати негативний вплив стресу на колектив [3].

Емоційний інтелект, крім того, сприяє підтримці командної взаємодії, формуючи атмосферу довіри, відкритості та співпраці між працівниками [2].

Не менш важливою є адаптація персоналу до змін, адже завдяки емоційній компетентності керівник може зменшувати опір нововведенням і підтримувати працівників у процесі організаційних трансформацій.

Висновок. На основі проведеного аналізу встановлено, що емоційний інтелект є важливим чинником ефективного управління персоналом у сучасних організаціях. Він забезпечує більш якісну взаємодію між керівником і працівниками, сприяє формуванню довіри в колективі та підвищує рівень залученості персоналу до спільної роботи. Розвиток емоційного інтелекту дозволяє зменшити конфліктність, покращити комунікацію та підвищити мотивацію працівників, що в сукупності позитивно впливає на результативність діяльності підприємства.

Література:

1. Андрушкевич Н.В., Польова Н.М., Кукса В.М. Роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Управління змінами та інновації*. [Електронний ресурс]. 2025. №14. С.119-123. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-19>
2. Коваль З.О., Нестер О.В. Емоційний інтелект як ключовий чинник ефективного лідерства в умовах розвитку штучного інтелекту. *Соціально-економічні питання*. [Електронний ресурс]. 2025. №92. URL: <https://btie.kart.edu.ua/article/view/353182>
3. Кримчак Л.А., Слободянюк І.А. Управління емоційним інтелектом як ключова лідерська якість сучасного менеджера. *Development Service Industry Management* [Електронний ресурс]. 2026. С.231-235. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/549>

СЕКЦІЯ
**МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕД ТА РОЗВИТОК
МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ**

ІННОВАЦІЙНІ ХАБИ ТА БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Батура І.С., студентка, Фомішина В.М., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Сучасний розвиток міжнародного підприємництва все більше залежить від рівня інноваційності економіки, швидкості впровадження нових технологій та здатності бізнесу інтегруватися у глобальні мережі співпраці. Відповідно, важливу роль починають відігравати інноваційні хаби та бізнес-екосистеми, які створюють сприятливе середовище для розвитку стартапів і залучення інвестицій. Інноваційні хаби є не лише простором для роботи підприємців, а комплексною системою взаємодії бізнесу, науки, інвесторів, університетів та державних інституцій. Така взаємодія забезпечує прискорення інноваційного розвитку та формування конкурентоспроможних компаній на міжнародному ринку.

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності, у 2024 р. глобальна інноваційна активність продовжила зростати, незважаючи на економічну нестабільність і скорочення фінансування у деяких країнах. Лідерами Глобального інноваційного індексу залишаються Швейцарія, Швеція, США та Сінгапур [1]. Високі позиції цих країн значною мірою пояснюються наявністю потужних інноваційних екосистем і сприятливого інвестиційного середовища.

Особливістю сучасних бізнес-екосистем є те, що вони поєднують не лише компанії, а й цифрові платформи, наукові центри, акселератори, венчурні фонди та державні програми підтримки. Наприклад, у Кремнієвій долині функціонує одна з найуспішніших інноваційних екосистем світу, де взаємодія університетів Stanford і Berkeley, венчурних інвесторів та технологічних компаній забезпечила розвиток таких корпорацій, як Google, Apple та Tesla.

Подібні моделі активно розвиваються і в Європейському Союзі. У 2024 році понад 51% підприємств ЄС здійснювали інноваційну діяльність, а найбільша частка інноваційно активних компаній спостерігалася у Бельгії, Німеччині та Греції [2]. Це свідчить про те, що сучасний бізнес дедалі більше орієнтується на інновації, цифровізацію та міжнародну співпрацю.

Важливою складовою інноваційних екосистем є венчурне інвестування, яке є одним із головних джерел фінансування інноваційного бізнесу у світі. Особливо активно ця модель розвинена у США та країнах Європи, де венчурний капітал став важливим інструментом розвитку технологічних компаній, стартапів та бізнес-екосистем.

У США венчурне інвестування сформувалося ще у другій половині XX століття та стало основою розвитку Кремнієвої долини. Американська модель базується на високій готовності інвесторів вкладати кошти у ризикові, але перспективні інноваційні проекти. Основними джерелами венчурного капіталу виступають приватні інвестиційні фонди, пенсійні фонди, великі корпорації та бізнес-ангели.

Саме у США виникли такі відомі венчурні фонди, як Sequoia Capital, Andreessen Horowitz та Accel, які інвестували у розвиток Google, Facebook, Airbnb, Uber та інших глобальних компаній.

США залишаються світовим лідером за обсягами венчурних інвестицій. За даними KPMG, у 2024 р. американський ринок залучив близько 209 млрд дол. венчурного капіталу, що стало одним із найвищих показників за останні 20 років [1]. Значна частина інвестицій була спрямована у сферу

Особливістю американської моделі є тісна взаємодія університетів, бізнесу та інвесторів. Наприклад, університети Stanford University та Massachusetts Institute of Technology активно співпрацюють із технологічними компаніями та стартапами. Це створює потужні інноваційні екосистеми, де нові ідеї швидко перетворюються на комерційні продукти (Рис.1).

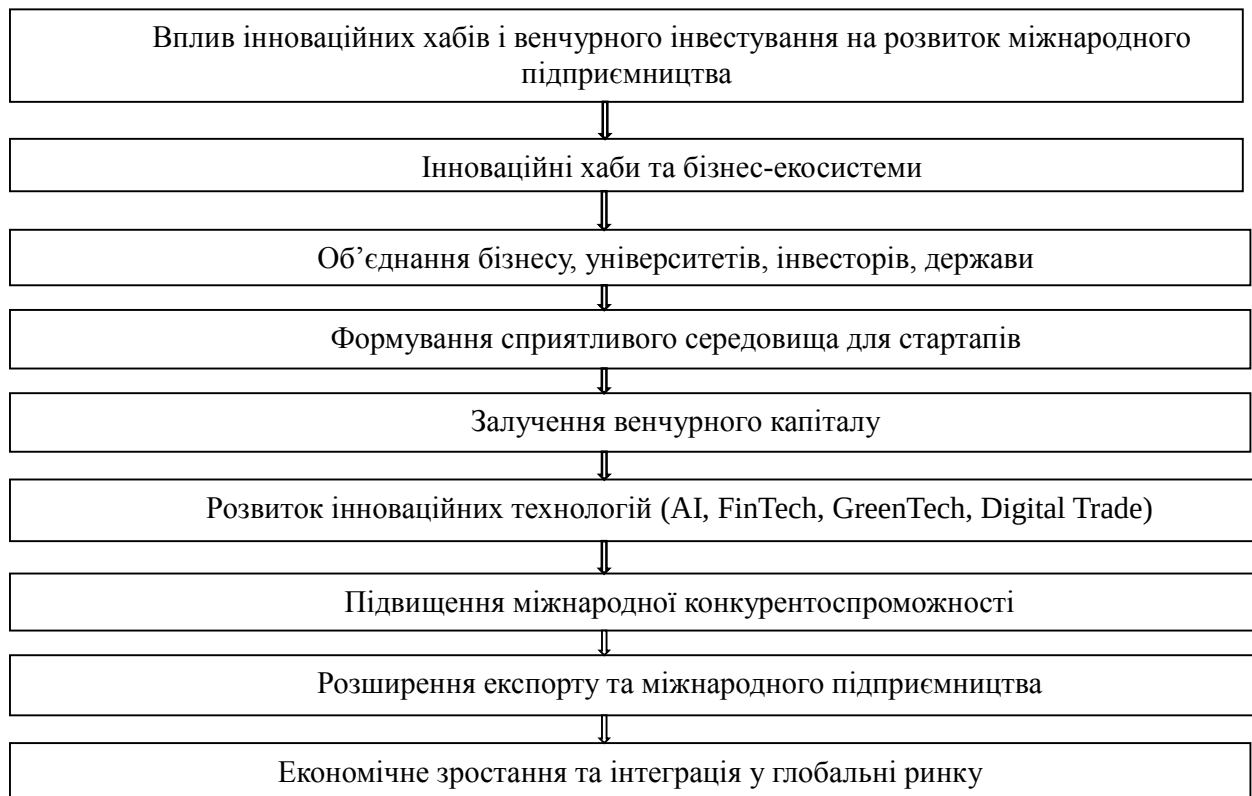


Рис.1. Вплив інноваційних хабів і венчурного інвестування на розвиток міжнародного підприємництва

Інноваційні технології нині є визначальним фактором взаємодії суб'єктів світової економіки. Згідно зі звітом World Economic Forum, цифрові технології та TradeTech-рішення здатні суттєво трансформувати міжнародну торгівлю та забезпечити трильйони доларів додаткового доходу у світовій економіці [3]. Водночас розвиток таких технологій потребує формування ефективних бізнес-екосистем, де різні учасники ринку можуть швидко обмінюватися інформацією, інноваціями та ресурсами.

Для України розвиток інноваційних хабів є особливо актуальним в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Попри складні умови, український IT-сектор продовжує демонструвати високий рівень адаптивності та інтеграції у міжнародні ринки. Такі українські екосистеми, як UNIT.City, Sigma Software Labs, Ukrainian Startup Fund та Diia.City, сприяють розвитку технологічного підприємництва, підтримці стартапів та залученню іноземних інвестицій.

Важливо, що сучасні бізнес-екосистеми створюють позитивний мультиплікативний ефект для економіки. Вони стимулюють створення робочих місць, розвиток людського капіталу, підвищення експортного потенціалу та міжнародної конкурентоспроможності держави. Крім того, участь підприємств у міжнародних інноваційних мережах дозволяє швидше адаптуватися до глобальних змін і знижувати ризики ведення бізнесу.

Науковці також підкреслюють, що ефективність інноваційних екосистем значною мірою залежить від рівня партнерства між бізнесом, державою та освітніми установами. Дослідження європейських SMEs показало, що саме співпраця між різними учасниками екосистеми позитивно впливає на розвиток «smart products» та інноваційної активності підприємств [4].

Отже, інноваційні хаби та бізнес-екосистеми сьогодні виступають важливим інструментом розвитку міжнародного підприємництва. Вони сприяють прискоренню інноваційних процесів, залученню інвестицій, розвитку експорту та інтеграції компаній у глобальний економічний простір. Для України формування сучасних інноваційних екосистем

може стати одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Література:

1. Глобальний інноваційний індекс 2024 року. 17-те видання. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/?t=>
2. More than half of EU businesses are innovation-active // Eurostat. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241129-1>
3. TradeTech: Catalysing Innovation // World Economic Forum. 2024. URL: <https://www.weforum.org/publications/tradetech-catalysing-innovation/>
4. Khatami F., De Bernardi P., Vilamová Š. Innovation ecosystem for smart product: empirical quantification of its key dimensions in SMEs of 21 European countries // Review of Managerial Science. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-024-00763-z>

СВІТОВИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ РИНОК В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Льїна І.О., студентка, Губарь О.В., к.е.н., доцент

Кафедра економіка та митна справа

Національний університет «Запорізька політехніка»

Світовий автомобільний ринок є одним із найбільш глобалізованих сегментів сучасної економіки, оскільки поєднує міжнародне виробництво, торгівлю, інвестиційні потоки, транснаціональні корпорації, цифрові технології та інноваційні бізнес-моделі. Автомобільна галузь формує значну частину світового промислового виробництва та виступає важливим елементом міжнародних економічних відносин. У сучасних умовах її розвиток відбувається під впливом технологічної трансформації, екологічних вимог, геополітичної нестабільності, цифровізації та перебудови глобальних ланцюгів доданої вартості.

Особливістю сучасного етапу розвитку автомобільного ринку є технологічна трансформація галузі, пов'язана з розвитком електромобільності, цифрових платформ та інтелектуалізації транспортних систем. Провідні автомобільні корпорації активно інвестують у виробництво електромобілів, акумуляторні технології, програмне забезпечення, системи автономного керування та цифрові сервіси. Водночас упродовж останніх років спостерігається перегляд стратегій повного переходу на електротягу. Значна частина світових автовиробників коригує раніше оголошені плани через збереження високого попиту на автомобілі з двигунами внутрішнього згоряння, недостатній розвиток зарядної інфраструктури та скорочення державної підтримки електромобільного сектору.

Зокрема, Honda відмовилася від планів повністю припинити виробництво автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння до 2040 року, а Mercedes-Benz, Ford, Stellantis, Volvo Cars, Bentley, Porsche та Audi також скоригували власні електромобільні стратегії. Навіть преміальні бренди Rolls-Royce, Ferrari та Lamborghini заявили про доцільність подальшого використання гібридних технологій і збереження бензинових моделей у середньостроковій перспективі. Така ситуація свідчить про те, що сучасний автомобільний ринок переходить до більш гнучкої моделі технологічної трансформації, у межах якої одночасно співіснуюватимуть електромобілі, гібриди та традиційні автомобілі [4].

У результаті змінюється сама модель функціонування автомобільної індустрії: традиційна конкуренція між виробниками поступово трансформується у конкуренцію технологічних платформ, інноваційних рішень та екосистем мобільності.

Суттєвий вплив на розвиток світового автомобільного ринку мають глобальні економічні та геополітичні чинники. Порушення міжнародних логістичних ланцюгів, нестабільність постачання мікрочипів, торговельні конфлікти між країнами, зростання цін на енергоресурси та посилення регуляторних обмежень змушують компанії адаптувати виробничі стратегії до нових умов. У цих умовах автомобільні транснаціональні корпорації

здійснюють диверсифікацію виробничих потужностей, регіоналізацію постачань та перегляд моделей міжнародної кооперації [1].

Сучасний світовий автомобільний ринок характеризується високим рівнем територіальної концентрації виробництва. Лідуючі позиції займає Китай, який поєднує значний внутрішній попит, державну підтримку галузі, масштабне виробництво та активний розвиток електромобільного сектору. Важливими центрами світового автомобілебудування також залишаються США, Японія, Німеччина, Південна Корея та Індія. Саме ці країни визначають основні технологічні тенденції та інвестиційні напрями розвитку галузі [2].

Однією з ключових тенденцій сучасного етапу є екологізація автомобільного виробництва. Посилення міжнародних стандартів декарбонізації, політика скорочення викидів CO₂ та розвиток «зеленої» економіки стимулюють компанії переходити до екологічно орієнтованих моделей функціонування. У результаті значно зростає роль акумуляторних технологій, альтернативних джерел енергії, енергоефективності та розвитку зарядної інфраструктури.

Водночас цифровізація автомобільної галузі формує нові можливості для міжнародного бізнесу. Інтеграція штучного інтелекту, Big Data, IoT та хмарних технологій у виробничі процеси дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати логістику, удосконалити сервісне обслуговування та створювати нові цифрові продукти. Автомобіль дедалі більше перетворюється не лише на транспортний засіб, а на елемент цифрової екосистеми.

Важливим аспектом сучасної трансформації автомобільної галузі є зміна конфігурації глобальних виробничих ланцюгів та зростання ролі постачальників автокомпонентів. У сучасному автопромі конкурентоспроможність дедалі більше залежить не лише від фінального складання автомобілів, а й від здатності інтегруватися у міжнародні мережі виробництва деталей, електроніки, кабельних систем та програмного забезпечення. Саме тому країни Центральної та Східної Європи активно розвивають сегмент автомобільних комплектуючих як один із найбільш перспективних напрямів промислової інтеграції.

Україна також поступово інтегрувалася у глобальні автомобільні ланцюги доданої вартості. Впродовж останніх років на території західних регіонів України сформувалася мережа підприємств, які виробляють кабельні системи, електроджгути, елементи салону та інші автокомпоненти для провідних світових брендів. Зокрема, підприємства LEONI, Fujikura, Kromberg & Schubert, Nexans та Bader здійснюють виробництво комплектуючих для Audi, BMW, Porsche, Mercedes-Benz, Lamborghini та інших автомобільних концернів [3, 5].

Досвід функціонування таких підприємств свідчить про наявність потенціалу України для розвитку власної ніші у світовому автопромі. Перевагами України залишаються вигідне географічне розташування, близькість до ринку ЄС, наявність технічних спеціалістів та порівняно конкурентна вартість праці. Особливо перспективними напрямами можуть стати виробництво електрокабельних систем, компонентів для електромобілів, акумуляторних модулів, електроніки, а також розвиток інженерних та IT-рішень для автомобільної промисловості.

Водночас подальший розвиток українського сегмента автокомпонентів потребує масштабної модернізації інфраструктури, залучення інвестицій, гарантування безпеки виробництва та підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері мехатроніки, автоматизації та цифрових технологій. За умов післявоєнного відновлення Україна може посилити свої позиції як важливий елемент європейської автомобільної виробничої екосистеми.

У перспективі розвиток світового автомобільного ринку визначатиметься рівнем інноваційної активності, здатністю компаній адаптуватися до глобальних викликів та ефективністю інтеграції цифрових і екологічних рішень у міжнародні виробничі системи. Конкурентоспроможність держав і корпорацій у цій сфері дедалі більше залежатиме від доступу до сучасних технологій, інвестиційних ресурсів, критичної сировини та висококваліфікованого людського капіталу.

Таким чином, світовий автомобільний ринок перебуває на етапі глибокої структурної трансформації, яка супроводжується зміною моделей міжнародної конкуренції, розвитком

глобальних бізнес-екосистем та посиленням ролі інноваційних технологій. Подальший розвиток галузі буде пов'язаний із цифровізацією, електромобільністю, екологізацією виробництва та формуванням нових механізмів міжнародної економічної взаємодії.

Література:

1. Савочкін О. Особливості формування глобальних ланцюгів доданої вартості в автомобільній галузі. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2026. № 1 (19). С. 521–533.
2. Світовий авторинок у 2025 році зріс на чотири відсотки: хто в лідерах. URL: https://24tv.ua/auto/svitovyi_avtorynok_u_2025_rotsi_zris_na_chotyry_vidsotka_n69448. (дата звернення 12.05.2026).
3. Forbes Ukraine. 60 000 українців виробляють деталі для BMW, Volkswagen та інших автогігантів. URL: <https://forbes.ua/inside/60-000-ukraintsiv-viroblyayut-detali-dlya-bmw-volkswagen-ta-inshikh-avtogigantiv-chi-mozhut-ukrainski-zavodi-vikonuvati-kontrakti-pid-vitya-siren-30042022-5758> (дата звернення 12.05.2026).
4. Reuters. Honda books first annual loss hit by hefty EV charge [Electronic resource]. – 2026. – Access mode: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/honda-books-first-annual-loss-hit-by-hefty-ev-charge-2026-05-14/> (date of access: 14.05.2026).
5. The New Voice of Ukraine. Fujikura expands operations in Ukraine [Electronic resource]. – 2024. – Access mode: <https://english.nv.ua/business/fujikura-ltd-sees-400-growth-in-2024-expands-operations-in-ukraine-50469110.html> (дата звернення: 14.05.2026).

ТИПОЛОГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТІВ ТА ЇХ РОЛЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Міронов А.І., аспірант, Огородник Р.П., ст. викладач

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Актуальність дослідження зовнішньоекономічних контрактів зумовлена зростанням масштабів міжнародної торгівлі, поглибленням глобалізаційних процесів та ускладненням механізмів взаємодії між суб'єктами міжнародного бізнесу. У сучасних умовах зовнішньоекономічний контракт виступає не лише юридичною формою оформлення міжнародних комерційних відносин, а й важливим інструментом управління ризиками, регулювання товарних, фінансових та інформаційних потоків. Вибір конкретного виду контракту залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей ринку, рівня невизначеності зовнішнього середовища та характеру взаємодії між контрагентами. У практиці міжнародного бізнесу найбільшого поширення набули контракти купівлі-продажу, поставки, комісії, агентські та консигнаційні договори, кожен з яких характеризується специфічним механізмом реалізації та економічною сутністю. У зв'язку з цим дослідження типології зовнішньоекономічних контрактів та визначення їх ролі у забезпеченні ефективності міжнародної діяльності підприємств набувають особливої наукової та практичної значущості.

У практиці зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовується широкий спектр контрактів, які відрізняються за економічною сутністю, механізмом реалізації та характером взаємовідносин між сторонами. Найбільш поширеними є контракти купівлі-продажу, поставки, комісії, агентські та консигнаційні договори, кожен з яких виконує специфічну функцію у системі міжнародної торгівлі.

Контракт купівлі-продажу є базовою формою зовнішньоекономічних договорів, що передбачає передачу товару у власність покупця за визначену грошову винагороду. Його ключовою ознакою є перехід права власності на товар від продавця до покупця, що супроводжується відповідним розподілом ризиків і відповідальності сторін. Згідно з міжнародною практикою, закріпленою у Конвенції ООН про договори міжнародної купівлі-

продажу товарів (CISG), такий контракт визначає істотні умови угоди – предмет, ціну та строки виконання зобов'язань [3].

Контракт поставки є різновидом договору купівлі-продажу, однак має більш складну організаційну структуру, оскільки передбачає регулярне або поетапне постачання товарів протягом певного періоду. Його застосування є доцільним у випадках довгострокової співпраці між підприємствами, що дозволяє забезпечити стабільність постачання та оптимізувати витрати на логістику і укладання договорів. Відповідно до положень Господарського кодексу України, контракт поставки характеризується узгодженням графіка поставок, асортименту та умов транспортування [1].

Контракт комісії використовується у випадках, коли одна сторона (комісіонер) здійснює зовнішньоекономічні операції від свого імені, але за рахунок іншої сторони (комітента). Така форма взаємодії дозволяє підприємству виходити на міжнародні ринки без створення власної інфраструктури за кордоном. Водночас вона передбачає складніший механізм розподілу доходів і відповідальності, що потребує чіткого договірної регулювання [1].

Агентські контракти передбачають здійснення представницьких функцій однією стороною (агентом) від імені та за рахунок іншої сторони (принципала). Їх особливістю є те, що агент не набуває права власності на товар, а лише сприяє укладенню угод. Як зазначено у Директиві ЄС щодо комерційних агентів, такі договори є ефективним інструментом розширення ринків збуту та мінімізації витрат на організацію продажів [2].

Консигнаційні контракти є специфічною формою договірних відносин, за якою товар передається консигнатору на склад без негайного переходу права власності. Оплата здійснюється лише після реалізації товару кінцевому споживачу. Така модель дозволяє знизити ризики для покупця, але водночас підвищує фінансове навантаження на постачальника, оскільки потребує заморожування оборотних коштів.

Систематизовану характеристику основних видів зовнішньоекономічних контрактів наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних видів зовнішньоекономічних контрактів [1; 2; 3]

Вид контракту	Економічна сутність	Перехід права власності	Основна сфера застосування
Купівлі-продажу	Передача товару за оплату	Переходить до покупця	Разові та короткострокові операції
Поставки	Регулярне постачання товарів	Переходить поетапно	Довгострокова співпраця
Комісії	Операції від імені посередника	Залежить від умов	Посередницька діяльність
Агентський	Представництво інтересів принципала	Не переходить до агента	Розширення збуту
Консигнаційний	Реалізація товару зі складу	Після продажу	Ринки з високою невизначеністю попиту

Аналіз наведених видів контрактів свідчить, що їх вибір залежить від стратегічних цілей підприємства, рівня ризику та характеру взаємодії з контрагентами. Зокрема, контракти купівлі-продажу та поставки забезпечують прямий контроль над товарними потоками, тоді як комісійні та агентські договори дозволяють використовувати посередницькі механізми для виходу на нові ринки. Консигнаційні контракти, у свою чергу, є ефективними в умовах нестабільного попиту, але потребують додаткового фінансового забезпечення.

Отже, різноманітність видів зовнішньоекономічних контрактів забезпечує підприємствам можливість адаптації до умов міжнародного ринку, оптимізації механізмів співпраці з контрагентами та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що кожен тип контракту характеризується специфічними економічними

особливостями, порядком переходу права власності, рівнем ризику та сферою практичного застосування. У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі ефективний вибір контрактної форми виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та мінімізації зовнішньоекономічних ризиків.

Література:

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Directive 86/653/EEC on the coordination of the laws of the Member States relating to self-employed commercial agents. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1986/653/oj>
3. United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG). Vienna, 1980. URL: https://uncitral.un.org/sites/default/files/media-documents/uncitral/en/19-09951_e_ebook.pdf

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ

Понідзельський І.В., аспірант, Воскресенська О.Є., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

У сучасних умовах глобалізації міжнародний туристичний ринок виступає однією з найдинамічніших і водночас найвразливіших складових світової економіки. Туризм не лише сприяє економічному зростанню окремих країн, а й виконує важливу соціокультурну функцію - забезпечує міжкультурну взаємодію, формує позитивний імідж держави, розширює горизонти для розвитку малого і середнього бізнесу. Зважаючи на зростання мобільності населення, розвиток цифрових технологій та зростаючу роль вражень у споживчій поведінці, міжнародний туристичний ринок постійно змінюється, вимагаючи нових підходів до аналізу його структури, динаміки та тенденцій.

Загалом варто зазначити, що багато європейських країн, незважаючи на тимчасові труднощі, зуміли відновити туристичну галузь у 2023 та 2024 роках. Це підтверджує значущу роль туризму в економічному розвитку та відновленні держав.

До початку пандемії частка туризму в економіці Європи становила 9,2%. У 2022 році вона зменшилася до 5,2% через падіння галузі на 47,1%. У 2021 році спостерігалось зростання внеску туризму в економіку на 28%. Це супроводжувалося збільшенням витрат міжнародних туристів на 23,9% та приростом доходів від внутрішнього туризму на 34,2%. У 2023 році туристична сфера забезпечувала 34,7 мільйона робочих місць у Європі, що становило 9,1% від загальної кількості (на 1,6 млн більше, ніж у 2021 році). Після істотного зростання у 2024 році, у 2025 році міжнародний туризм повністю повернувся до рівня, який був до пандемії (рис.1) [2]. Водночас економічні труднощі та геополітична нестабільність, зокрема військові дії, залишаються викликами для стабільного відновлення галузі й рівня довіри туристів.

Серед головних тенденцій розвитку сучасного туристичного бізнесу науковці виокремлюють: поживлення туристичних потоків після зняття карантинних обмежень; трансформацію балансу між роботою та дозвіллям через поширення дистанційної праці; активне впровадження цифрових інструментів у сфері туризму (програмне забезпечення, мобільні додатки, онлайн-сервіси, використання відкритих державних даних); просування принципів сталого розвитку й екологізації туризму; підвищену увагу до безпеки та здоров'я мандрівників; поява нових форм туризму — медичного, гастрономічного, наукового, військового, спортивного, зеленого, а також соло-туризму; вплив політичних та економічних криз, мілітаризація національних економік, нестабільна політична ситуація, зростання загроз і військові конфлікти.

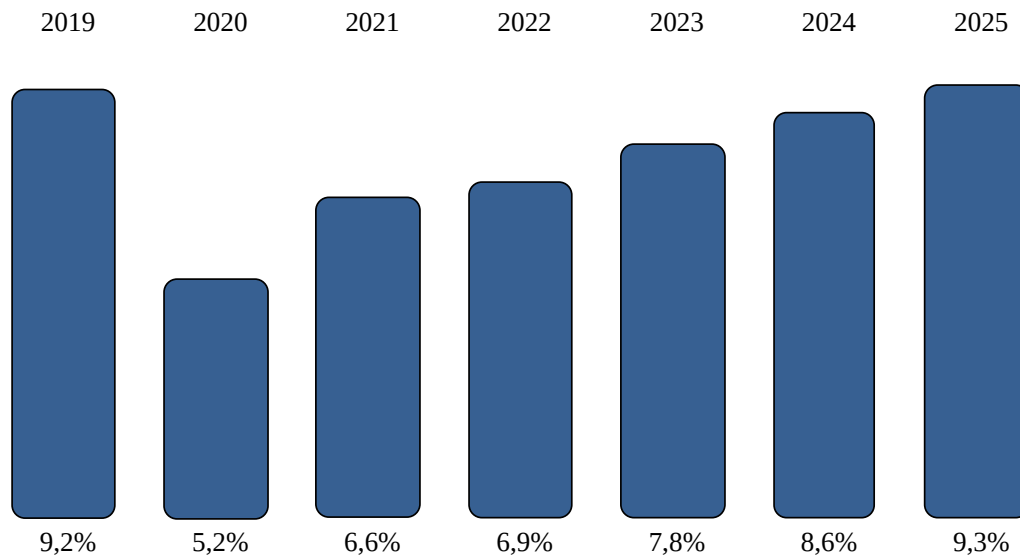


Рис.1. Частка туризму в економіці Європи (2019-2025р.р.)

Збройна агресія Росії негативно впливає на розвиток міжнародного туризму. Це проявляється у зниженні рівня безпеки та довіри до туристичних послуг, зростанні інфляції, уповільненні економічного зростання, збільшенні ризиків для бізнесу та зайнятості. Серед основних наслідків — руйнування логістичних ланцюгів, порушення поставок, енергетичні труднощі та загальна дестабілізація економічної ситуації.

Безперечно, політична нестабільність, кризи та збройні конфлікти справляють негативний вплив на туристичний ринок. У 2025 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі основну увагу було зосереджено на відновленні довіри — як у політичній, так і в економічній сферах. При цьому зазначено, що питання ефективного використання ресурсів відступили на другий план, поступившись першочерговістю питань безпеки.

Всесвітня рада з подорожей і туризму [4] серед ключових напрямів майбутнього розвитку галузі виділяє: впровадження цифрових технологій для міжнародних подорожей, розвиток сталого та інклюзивного туризму, активізацію ділових подорожей, підтримку нових туристичних продуктів і послуг відповідно до потреб споживачів, а також удосконалення системи підготовки кадрів у галузі. Очікується, що внесок туризму у світову економіку сягне 5,8%, що вдвічі перевищує середньорічні темпи економічного зростання у 2,7%. Прогнозується також створення близько 126 мільйонів нових робочих місць у цьому секторі. У табл. 1 наведено прогнозований рейтинг десяти країн світу за загальним внеском туризму у ВВП станом на 2032 рік [3].

Попри позитивні очікування щодо розвитку туризму у світі до 2032 року, зберігаються певні загрози. Серед них — деструктивний вплив воєнного конфлікту в Україні, який супроводжується не лише руйнуванням туристичної інфраструктури й загрозою безпеці, а й перебоями у логістиці, зростанням вартості енергоносіїв та обмеженням використання повітряного простору.

Глобальні кризи та виклики сучасного світового порядку вимагають безперервного вдосконалення та впровадження інновацій у туристичній сфері. На сьогодні туристична індустрія як у світі, так і в Україні, проходить через масштабні трансформації, що супроводжуються зміною стратегій і пошуком нових рішень у відповідь на такі кризи, як політична нестабільність, збройні конфлікти, енергетичні проблеми, кліматичні зміни та пандемії.

Доцільним напрямом подальших досліджень є розробка і впровадження теоретико-методологічної бази для реалізації місцевих і регіональних програм розвитку туристичної галузі України в умовах війни та у післявоєнний період [3]. Особливо актуальними є заходи щодо відновлення рекреаційного, культурно-історичного і туристичного потенціалу країни з метою підвищення її туристичної привабливості, створення єдиної бази даних щодо втрат і

руйнувань туристичних об'єктів, а також активне впровадження та модернізація цифрових технологій і рішень у сфері туризму.

Таблиця 1

Прогноз подорожей і туризму топ 10 країн світу на 2022–2032 роки

№	Рейтинг	Згальний внесок до ВВП млрд.дол. (складний річний приріст CAGR), у %	№	Рейтинг 2032	Загальний внесок до ВВП, млрд.дол
1	Вануату	28,4	1	Китай	3915,0
2	Тонга	19,4	2	США	2663,7
3	Соломонові острови	18,2	3	Індія	457,1
4	М'янма	16,9	4	Германія	434,2
5	Фіджі	16,6	5	Японія	425,3
6	Англія	15,4	6	Об'єднане Королівство	343,4
7	Україна	14,6	7	Франція	290,2
8	Монголія	14,4	8	Мексика	260,2
9	Мадагаскар	13,4	9	Італія	249,5
110	Комбоджія	13,2	110	Іспанія	245,8

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, варто зазначити, що сучасний міжнародний туристичний ринок демонструє високий рівень життєздатності та здатність до швидкої регенерації навіть після масштабних системних криз. Процес подолання наслідків пандемії підтвердив стратегічну роль індустрії подорожей у стабілізації глобальної економіки та забезпеченні зайнятості населення. Основними векторами трансформації сучасного туристичного бізнесу визначено інтенсивну цифровізацію управлінських і сервісних процесів, екологізацію послуг відповідно до принципів сталого розвитку, а також диверсифікацію пропозицій через появу нових нішевих форм туризму.

Водночас ключовою детермінантою, що стримує збалансоване функціонування галузі та знижує рівень довіри мандрівників, залишається чинник геополітичної нестабільності. Збройні конфлікти, зокрема російська агресія проти України, чинять деструктивний вплив на світову логістику, безпеку й фінансову стабільність. З огляду на довгострокові оптимістичні прогнози міжнародних профільних організацій щодо зростання внеску сектору у світовий ВВП, для України критично важливим постає формування адаптивних стратегій. Перспективами подальших наукових пошуків у цьому напрямі є обґрунтування теоретико-методологічних засад для реалізації регіональних програм відновлення рекреаційного потенціалу, модернізація цифрової інфраструктури та створення дієвих механізмів післявоєнної відбудови вітчизняної туристичної індустрії.

Література:

1. Білецький Ю. В. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі / за наук. ред. — Волинський нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2024. — 280 с.
2. Ільченко А. В. Цифрова трансформація туристичних компаній в Україні: можливості та обмеження // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2024. — № 1. — С. 109–116.
3. Крупіца І. В., Євтушок О. В., Киричук В. Г. Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні // Економічний простір. — 2022. — № 178. — С. 24–30.
4. Рига І. І., Рошко С. М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг // Вісник Херсонського національного технічного університету. — 2023. — № 4(87). — С. 396–400.
5. Фастовець О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. — 2022. — № 3(80). — С. 87–97.

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК БАГАТОВИМІРНОЇ КАТЕГОРІЇ БІЛЬШОСТІ ЛІДЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Слівінський В.С., студент, Пляскіна А.І., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності міжнародних ринків зовнішньоекономічна діяльність перестає бути другорядною сферою підприємницької активності та перетворюється на один з ключових факторів економічної стійкості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність охоплює не лише експортно-імпортні операції, але й розробку стратегій міжнародного розвитку, участь у глобальних ланцюгах створення вартості, міжнародну кооперацію, логістичне та інформаційне забезпечення.

Після опрацювання сучасних наукових підходів до визначення зовнішньоекономічної діяльності з'ясовано, що зовнішньоекономічна діяльність не може розглядатися виключно як експортно-імпортні операції. На основі критичного аналізу українських і міжнародних досліджень визначено, що сучасна зовнішньоекономічна діяльність є системою стратегічного управління, де ключову роль відіграють інформаційні потоки, цифрові технології, фінансові інструменти, ризик-менеджмент та логістика.

Зовнішньоекономічна діяльність для українських підприємств як комплексу управлінських, логістичних, фінансових та інформаційних процесів, що забезпечують участь підприємства у міжнародному ринковому середовищі та формування конкурентних переваг через експортно-імпортні операції, кооперацію та взаємодію з іноземними партнерами, і потребують впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності для прийняття управлінських рішень. Зроблено висновок про необхідність переходу до проактивного управління ЗЕД на основі цифровізації та ESG-вимог, що відповідає практиці GVC та Industry 4.0.

Методологічні концепції оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства спираються на поєднання класичних підходів до вимірювання результативності бізнесу (KPI, Balanced Scorecard, ROI, cost-benefit analysis), сучасних аналітичних інструментів (Data Envelopment Analysis, ABC-костинг) та цільового управління (SMART-критерії). Українські дослідники наголошують, що для експортно-імпортної діяльності необхідно формувати цілісну систему показників, яка відбиває економічні, організаційні, логістичні та валютно-фінансові аспекти ЗЕД, а також враховує стратегічні цілі підприємства [1; 2; 3].

Українські дослідження діагностики експортно-імпортної діяльності пропонують розглядати ефективність ЗЕД як багатовимірну категорію, що включає щонайменше чотири взаємопов'язані блоки: економічний, організаційний, логістичний та валютно-фінансовий [1].

Основними зовнішніми факторами та ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства є, наприклад, валютні ризики. Для підприємств України, що працюють у сфері ЗЕД, валютні ризики є одним із найбільш критичних факторів впливу. Зокрема, коливання курсу гривні, обмеження на валютний обіг та нерівномірність валютних доходів негативно позначаються на виконанні експортно-імпортних контрактів та на рівні маржинального прибутку.

Дослідження [4] показує, що рівень експортної ефективності прямо залежить від здатності підприємства здійснювати валютне хеджування, планувати валютних надходжень у кількох валютах та використовувати SCF-платформи як захист від курсових розривів. У звіті НБУ [5] також підкреслюється, що валютна волатильність є основним фактором невиконання українськими підприємствами міжнародних контрактів та важливим індикатором їх ризиковості.

Існуючий стан експортно-імпоротної діяльності не дозволяє очікувати суттєвого поліпшення зовнішньоекономічної ситуації та переходу до позитивного сальдо торговельного балансу. У цьому контексті можна погодитися з висновком Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо стратегічного завдання розвитку аграрної галузі у глибокій переробці, що дозволить уникати обмежень та квот відносно переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню та квотуванню на кожний рік [6] та створює певні перешкоди для розвитку експортної діяльності.

Оцінка ефективності використання ресурсів у зовнішньоекономічній діяльності більшості українських підприємств базується на системі інтегрованих показників, що відображають фінансові результати, логістичну надійність, організаційний рівень координації операцій та ступінь цифровізації процесів. Такий підхід відповідає методологічним рекомендаціям щодо оцінювання експортно-імпоротної діяльності, сформованим у працях українських та зарубіжних дослідників KPI, BSC та контролінгу ЗЕД [1; 2; 3; 7].

Експортно-імпортна діяльність є складним об'єктом дослідження, що поєднує правові, економічні, стратегічні та інноваційні аспекти. У сучасних умовах глобалізації, євроінтеграції та цифрової трансформації експортно-імпортна діяльність виступає одним із ключових чинників прибутковості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства. Вона включає не лише експортно-імпортні операції, а й участь у глобальних ланцюгах створення доданої вартості, кооперацію, трансфер технологій та фінансові механізми. Це перетворює зовнішньоекономічну діяльність на систему стратегічного управління, а не окрему господарську функцію.

Лідерські компанії базують свою діяльність на об'єктивній діагностиці. Вони застосовують аналітичне забезпечення для вивчення місткості ринків, оцінки конкурентів та виявлення ефективних шляхів оптимізації зовнішньоекономічної діяльності.

Література:

1. 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. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/Grynko-P.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.011-2020.pdf>
2. Малярець Л. М., Моргун Г. В. Аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу. Матеріали наук.-практ. конф. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>
3. Швагер О. Р. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: формування методики аналізу. Матеріали наук.-практ. конф. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/89.pdf>
4. Golubova E. What do we know about the factors that affect business export decisions? URL: <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2024/06/SOTA61-What-do-we-know-about-the-factors-that-affect-business-export-decisions-Golubova.pdf>
5. NBU. Annual Report 2023: From Strategy of Survival to That of Recovery. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-za-2023-rik-vid-strategiyi-vijivannya-do-strategiyi-vidnovlennya>
6. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2024 рік: Постанова КМУ від 27 грудня 2023 р. № 1402. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-tovariv-eksport-ta-import-iakykh-pidliahaie-litsenzuvanniu-ta-kvot-na-2024-t271223>
7. Ciborra L. Smart monitoring in modern management systems. Journal of Management Information Systems. 2022. Vol. 39(2). P. 33-47. DOI: 10.1080/07421222.2022.2076814

ДОСЛІДЖЕННЯ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ ЗЕД ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ, ІНТЕГРОВАНИХ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ВАРТОСТІ

Унгурян З.А., студент, Пляскіна А.І., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Логістичні показники (lead-time, витрати, ризики затримок) оцінки ефективності ЗЕД включає показники середнього lead-time (строку постачання), частки логістичних витрат у повній собівартості ЗЕД-операцій та частки поставок без прострочення. У 2022-2024 рр. більшості українських підприємств вдалося скоротити середній строк поставки імпортованих партій з 34 до 30 днів за рахунок оптимізації маршрутів та переорієнтації на більш передбачуваних європейських перевізників; у 2025 р. прогнозується подальше скорочення до 29 днів. Частка витрат на логістику в собівартості ЗЕД-операцій зменшилася з 19 % у 2022 р. до 17 % у 2024 р., що відповідає світовій практиці застосування логістичного контролінгу та управління ланцюгами поставок [1].

Позитивна динаміка простежується й щодо надійності постачань: частка поставок без прострочень зросла з 82 % у 2022 р. до 89 % у 2024 р. Проте з огляду на воєнні ризики та нестабільність транспортної інфраструктури України, підприємству важливо зберігати диверсифікацію маршрутів, постійно аналізувати ризики затримок і включати логістичні КРІ до системи моніторингу ЗЕД, як це рекомендується для підприємств, інтегрованих у глобальні ланцюги вартості [2].

Розраховано, що рентабельність операцій ЗЕД (відношення прибутку від ЗЕД до витрат на здійснення експортно-імпортованих операцій) зросла з 6,5 % у 2022 р. до 9,2 % у 2024 р., а у 2025 р. очікується на рівні 9,5 % за умови збереження поточних тенденцій. Це узгоджується з висновками досліджень, згідно з якими системний підхід до моніторингу ЗЕД та стратегічний контролінг підвищують маржинальність експортно-імпортованих операцій [3].

Валютні ризики пов'язані передусім із домінуванням євро в структурі контрактів (розрахунки з польськими та німецькими контрагентами) та частково долара США у розрахунках із турецькими постачальниками. З огляду на дослідження впливу ЗЕД та участі у глобальних ланцюгах доданої вартості на фінансову стійкість підприємств [4], доцільним є поєднання натурального хеджування (узгодження валют надходжень і платежів) з моніторингом курсових відхилень у ВІ-панелі ЗЕД.

Організаційна ефективність використання ресурсів у ЗЕД проявляється через рівень координації між підрозділами (закупівлі, логістика, фінанси, збут), дотримання стандартів погодження контрактів та оперативність прийняття рішень. За оцінками підприємства, частка контрактів ЗЕД, що проходять повний регламент погодження (комерційна служба – фінансовий менеджер – керівництво) та відображаються в ERP-системі як окремі проекти, зросла з 55 % у 2022 р. до 79 % у 2024 р., а у 2025 р. очікується на рівні 85 %. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментарного до процесно-орієнтованого управління ЗЕД, що відповідає підходам моніторингу як інструменту управлінських рішень у МСП [5] і загальним вимогам ЄС щодо прозорості та простежуваності ланцюгів поставок.

Зниження кількості неузгоджених або «разових» операцій, скорочення часу погодження контрактів та формалізація процедур взаємодії підрозділів зменшують ризик помилок, подвійних витрат та конфліктів між функціональними зонами. У наукових дослідженнях наголошується, що саме організаційна узгодженість процесів ЗЕД підсилює ефект від фінансових та логістичних рішень і має бути відображена в системі КРІ та BSC підприємства [6].

Цифровізація ЗЕД-процесів (доступ до BI/ERP) на деяких підприємствах перебуває на етапі розвитку. Підприємства вже використовують ERP-систему для обліку експортно-імпортованих операцій та формування базових звітів, але можливості спеціалізованих ВІ-інструментів для аналізу маржинальності, логістичних ризиків і сценарного моделювання поки що реалізовані

частково. Частка операцій ЗЕД, щодо яких формуються регулярні ВІ-звіти (динаміка виручки, валова маржа, відхилення від планових показників, аналіз валютних різниць), зросла з 20 % у 2022 р. до 52 % у 2024 р., з прогнозом 65 % у 2025 р.

Такий прогрес відповідає світовим тенденціям переходу від «пасивного» обліку до smart-моніторингу, інтегрованого у ВІ/ERP-платформи [1]. У дослідженнях Industry 4.0 показано, що цифрові платформи й аналітика суттєво підсилюють експортну орієнтацію та стійкість до зовнішніх шоків [7]. Це означає потребу у подальшій автоматизації контролю маржинальності контрактів, оцінки валютних ризиків та логістичних КРІ в реальному часі.

На аналітичному рівні формується ядро оцінювання ЗЕД, що включає фінансову результативність імпорту, оцінку логістичних показників (lead-time, своєчасність поставок, роботу брокерів), маржинальність товарних груп, валютні ризики та екологічні/ESG-компоненти, якщо вони містяться у технічних характеристиках продукції. На цьому рівні формується система показників (KPI), включаючи індикатори ризику, а також здійснюється підготовка аналітичних звітів із використанням Excel, Power BI або базових ERP-засобів.

Досить раціонально потрібно використовувати фінансові, логістичні, організаційні та інформаційні ресурси у ЗЕД: маржинальність операцій зростає, логістичні витрати скорочуються, а надійність поставок підвищується. Разом із тим валютні ризики та залежність від окремих маршрутів і контрагентів залишаються суттєвими, а рівень цифрової зрілості системи моніторингу ще не повністю відповідає сучасним практикам smart-контролінгу. Це створює потенціал для подальшого вдосконалення системи моніторингу й оцінки ефективності ЗЕД.

Для системної оцінки стану ЗЕД доцільно проводити комплексний аналіз стратегічного середовища та внутрішньої спроможності підприємства. Здійснено PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, SWOT-оцінку позицій ЗЕД, а також виявлено вузькі місця, що формують стратегічні виклики для розвитку підприємства. Цей підхід відповідає рекомендаціям міжнародних досліджень щодо стратегічного аналізу експортно-імпоротної діяльності [2], а також українських робіт з діагностики ефективності ЗЕД [3].

Література:

1. Bartol C., Mohapatra A. Data-driven monitoring in global supply chains. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 260. Article 109836. DOI: 10.1016/j.ijpe.2023.109836
2. Hbur Z. Directions for integrating enterprises into global value chains. *Scientific Development of European Logistics*. 2025. No. 3. PP. 45–53.
3. 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. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/Grynko-P.O.-Dysertatsiya-Vchenna-rada-DF-64.055.011-2020.pdf>
4. Mytsenko V. The Impact of Ukraine's Involvement in Global Value Chains. *Polish Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 29, No. 2. P. 77–93. DOI: 10.2478/pjes-2024-0017
5. Krul M. Monitoring as a tool of managerial decision-making in SMEs. *Baltic Journal of Economics*. 2023. Vol. 9(1). P. 122–134. DOI: 10.2478/baje-2023-0007
6. Мельник Л. І. Моніторинг економічної діяльності підприємства: сутність та функції. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету*. 2021. № 14. С. 29-35.
7. Das A., et al. The Relationship between International Trade in Industry 4.0 and Sustainable Performance. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 2. Article 1262. DOI: 10.3390/su15021262

СЕКЦІЯ
**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Дигас Д.В., студент, Фомішина В.М., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна торгівля є важливим напрямом діяльності багатьох підприємств. Глобалізація значно розширила можливості для міжнародного бізнесу, однак одночасно посилила рівень невизначеності та ризиків. Підприємства, які працюють на міжнародному ринку, постійно стикаються з впливом економічних, політичних, фінансових та логістичних факторів. Саме тому ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення стабільності міжнародної діяльності.

У науковій літературі ризик розглядається як імовірність виникнення несприятливих подій, які можуть призвести до фінансових втрат або погіршення результатів діяльності підприємства. У міжнародній торгівлі рівень ризику значно вищий, ніж у внутрішньому бізнесі, оскільки підприємства працюють у середовищі, яке характеризується нестабільністю та високим рівнем залежності від зовнішніх факторів [1].

Сучасні дослідження показують, що глобалізація суттєво змінила систему міжнародних ризиків. Через інтеграцію світових ринків економічні кризи, політичні конфлікти чи зміни міжнародної кон'юнктури швидко впливають на діяльність підприємств у різних країнах світу.

Особливо важливе значення у міжнародній торгівлі мають фінансові ризики. Зміни валютних курсів, інфляційні процеси та нестабільність міжнародних фінансових ринків можуть суттєво впливати на рівень прибутковості міжнародних операцій.

Для підприємств, що здійснюють експортно-імпорتنу діяльність, валютний ризик є одним із найбільш поширених. Він виникає внаслідок зміни валютного курсу між моментом укладення контракту та проведенням розрахунків.

Для оцінки впливу валютного ризику може використовуватися показник валютних втрат.

$$V_r = (K_1 - K_0) \times S, \text{ де:}$$

V_r – валютні втрати;

K_1 – новий валютний курс;

K_0 – початковий валютний курс;

S – сума контракту в іноземній валюті.

Використання такого показника дозволяє підприємству оцінити можливі фінансові втрати внаслідок валютних коливань.

У міжнародній торгівлі значний вплив мають також політичні ризики. Вони пов'язані зі змінами державної політики, міжнародними конфліктами, санкціями, змінами митного законодавства або обмеженнями зовнішньої торгівлі.

Останніми роками рівень політичних ризиків значно зріс. Пандемія COVID-19, міжнародні економічні санкції та військові конфлікти негативно вплинули на світову економіку та міжнародну торгівлю [3].

Ще однією важливою групою ризиків є логістичні ризики. В умовах глобалізації міжнародні поставки часто залежать від складних транспортних маршрутів та міжнародних логістичних систем. Затримки поставок, зростання транспортних витрат або порушення роботи міжнародних портів можуть спричинити значні фінансові втрати.

Глобалізація також сприяла посиленню конкуренції на міжнародному ринку. У сучасних умовах підприємства повинні швидко реагувати на зміни попиту, цін та ринкової ситуації. Це створює додаткові комерційні ризики.

Комерційний ризик пов'язаний із можливістю зниження попиту на продукцію, втратою партнерів або невиконанням контрактних зобов'язань.

У міжнародній торгівлі важливе значення має також ризик неплатежів. Підприємство може зіткнутися з ситуацією, коли іноземний партнер не виконує фінансові зобов'язання або затримує оплату за поставлену продукцію.

У сучасних умовах особливого значення набуває стратегічний підхід до управління ризиками. Підприємства повинні не лише оцінювати ризики, але й формувати комплексну систему їх мінімізації.

Ефективна система управління ризиками включає аналіз зовнішнього середовища; прогнозування можливих загроз; оцінку ймовірності ризиків; розроблення заходів мінімізації; постійний контроль ризикових факторів.

У міжнародній діяльності підприємства активно використовують страхування як один із найбільш ефективних методів мінімізації ризиків. Страхування дозволяє компенсувати можливі фінансові втрати у разі виникнення несприятливих ситуацій.

Особливо поширеним є страхування міжнародних вантажів, валютних ризиків, транспортних ризиків, відповідальності підприємства та експортних кредитів.

Сучасні підприємства також використовують диверсифікацію як інструмент управління ризиками. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих ринків, постачальників або видів продукції.

У міжнародній торгівлі диверсифікація може проявлятися у розширенні географії експорту, збільшенні кількості міжнародних партнерів та освоєнні нових ринків збуту.

Важливим інструментом управління ризиками є бізнес-планування. Саме якісний бізнес-план дозволяє підприємству прогнозувати можливі загрози та формувати систему реагування на ризикові ситуації.

У сучасних умовах підприємства активно використовують цифрові технології для оцінки та прогнозування ризиків. Аналітичні програми, ERP-системи та цифрові платформи дозволяють швидше аналізувати інформацію та приймати управлінські рішення.

Використання цифрових технологій забезпечує автоматизацію аналізу ризиків; швидке прогнозування змін ринку; контроль міжнародних поставок; моніторинг фінансових показників; оцінку ефективності міжнародної діяльності.

Основні ризики міжнародної торгівлі доцільно узагальнити в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні ризики міжнародної торгівлі

Вид ризику	Характеристика
Валютний ризик	Виникає через зміну валютного курсу
Політичний ризик	Пов'язаний зі змінами державної політики
Логістичний ризик	Виникає у процесі міжнародних перевезень
Комерційний ризик	Пов'язаний зі змінами попиту та конкуренції
Фінансовий ризик	Пов'язаний із фінансовими втратами підприємства

У сучасних умовах підприємства все частіше використовують сценарне планування для оцінки ризиків міжнародної діяльності. Сценарний підхід дозволяє формувати кілька варіантів розвитку подій залежно від змін міжнародного середовища. Наприклад, підприємство може прогнозувати базовий сценарій розвитку; ризиковий сценарій; оптимістичний сценарій.

Це дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни міжнародної кон'юнктури та мінімізувати фінансові втрати.

Для наочного представлення процесу управління ризиками у міжнародній торгівлі використовуємо блок-схему.

Сучасні дослідження показують, що ефективне управління ризиками є важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Підприємства, які мають розвинену систему управління ризиками, здатні швидше

адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність міжнародної діяльності.

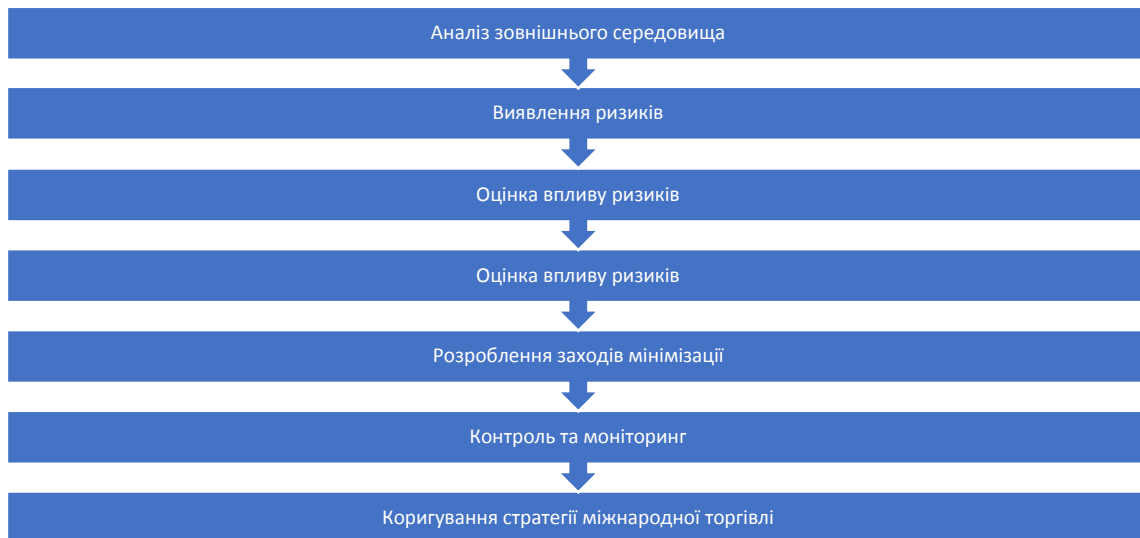


Рис.1. Система управління ризиками у міжнародній торгівлі

Отже, в умовах глобалізації управління ризиками стає одним із ключових напрямів міжнародного бізнесу. Зростання рівня міжнародної конкуренції, нестабільність світових ринків та швидкі зміни глобального середовища змушують підприємства постійно вдосконалювати систему оцінки та мінімізації ризиків.

Література:

1. Кучин С.П., Сержанов В. В. Ризики глобальної торгівлі та способи управління ними. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. №6 (240). https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/06/06.21._note_ukr_Kuchin-S.P.-Serzhanov-V.V.-105-110.pdf
2. Гражевська Н. І., Чигиринський А. М. (2021). Цифрова трансформація економіки в умовах посилення глобальних ризиків і загроз. *Економіка та держава*. 2021. №8. С. 53-57
3. Богдан Т. П. Глобальні умови та внутрішні ризики функціонування валютнофінансової сфери України. *Фінанси України*. 2017. №1. С. 52-74.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ковальова А. В., здобувач освіти, Фролова М. Е., старший викладач.

*Кафедра державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет*

В умовах сучасних глобальних викликів, пов'язаних із воєнним станом, питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Воєнні дії, соціально-економічна нестабільність, високий рівень невизначеності та постійний психологічний тиск створюють нові умови функціонування організацій, які потребують переосмислення традиційних підходів до антикризового менеджменту. Одним із ключових напрямів забезпечення стійкості організацій у кризових умовах виступає мотивація персоналу, яка в сучасних реаліях розглядається не лише як інструмент підвищення продуктивності праці, а і як важливий психологічний механізм підтримки емоційної стабільності працівників, формування їхньої резильєнтності та адаптаційного потенціалу [1].

Антикризовий менеджмент у широкому розумінні являє собою систему управлінських рішень, спрямованих на запобігання кризовим явищам, мінімізацію їх наслідків та забезпечення сталого функціонування організації в умовах нестабільності. Водночас ефективність антикризового управління значною мірою залежить від людського чинника,

оскільки саме персонал є основним ресурсом, який забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації. У період воєнного стану працівники стикаються з додатковими психологічними викликами, серед яких домінують тривожність, страх за власну безпеку, емоційне виснаження, професійне вигорання, зниження концентрації уваги та мотивації до праці. У таких умовах мотивація персоналу повинна розглядатися через призму психології, з урахуванням емоційних, когнітивних та поведінкових аспектів людської діяльності [2].

З позицій психологічної науки мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають спрямованість, інтенсивність та стійкість діяльності людини. В умовах воєнного стану особливого значення набуває внутрішня мотивація, оскільки матеріальні стимули часто поступаються потребам безпеки, стабільності та психологічної підтримки. Тому ефективна система мотивації персоналу має орієнтуватися на забезпечення працівникам відчуття захищеності, значущості та підтримки.

Важливу роль в антикризовому менеджменті відіграє психологічний клімат у колективі. Атмосфера довіри, взаємопідтримки та відкритої комунікації сприяє зниженню стресу, підвищенню залученості персоналу та зміцненню відданості організації. У цих умовах керівник виконує не лише управлінську, а й психологічну функцію, підтримуючи емоційну стабільність колективу. Важливим чинником стає розвиток емоційного інтелекту керівника, що дозволяє ефективно реагувати на емоційні потреби працівників.

Одним із ключових психологічних аспектів мотивації в умовах воєнного стану є формування резильєнтності — здатності адаптуватися до складних обставин, долати труднощі та зберігати ефективність діяльності. Організаційна резильєнтність забезпечується через психологічну підтримку, розвиток стресостійкості та створення умов для професійного й особистісного зростання працівників, що підвищує їхню мотивацію та готовність долати кризові виклики [3, с.126].

Важливим інструментом мотивації персоналу є комунікація. В умовах воєнного стану недостатність або недостовірність інформації може призводити до підвищення тривожності, поширення чуток і зниження довіри до керівництва. Саме тому антикризовий менеджмент повинен передбачати регулярну, чесну та прозору комунікацію з персоналом. Психологічний ефект відкритої комунікації полягає у зменшенні невизначеності та формуванні відчуття контролю над ситуацією, що позитивно впливає на мотиваційний стан працівників. Інформування про поточний стан справ, стратегічні плани організації та заходи підтримки персоналу сприяє формуванню довіри та зміцненню корпоративної культури.

Не менш важливим аспектом є використання нематеріальних методів мотивації, які в умовах воєнного стану набувають особливої значущості. До таких методів належать моральне визнання, підтримка балансу між роботою та особистим життям, гнучкі форми організації праці, можливість дистанційної роботи, участь працівників у прийнятті управлінських рішень та створення умов для професійного розвитку. Психологічно такі заходи сприяють формуванню внутрішнього відчуття цінності, автономії та причетності до спільної мети, що є важливими чинниками підтримки мотивації [2].

У сучасних умовах особливого значення набуває проблема професійного вигорання персоналу. Тривалий вплив стресових факторів, інформаційне перевантаження та емоційна напруга можуть призводити до зниження продуктивності, втрати інтересу до роботи та погіршення психоемоційного стану працівників. У зв'язку з цим антикризовий менеджмент повинен включати заходи профілактики вигорання, серед яких психологічне консультування, програми ментального здоров'я, корпоративна психотерапевтична підтримка та розвиток культури турботи про персонал. Забезпечення психологічного благополуччя працівників стає не лише соціальною відповідальністю організації, а й стратегічною необхідністю [4, с.154].

Психологічний підхід до мотивації персоналу в умовах воєнного стану передбачає також індивідуалізацію управлінських рішень. Кожен працівник по-різному реагує на кризу залежно від особистісних характеристик, попереднього досвіду, рівня стресостійкості та життєвих обставин. У зв'язку з цим універсальні мотиваційні механізми можуть бути недостатньо ефективними. Сучасний антикризовий менеджмент повинен базуватися на персоналізованому

підході, який враховує індивідуальні потреби співробітників, їхній психологічний стан та мотиваційні очікування [5].

Таким чином, мотивація персоналу в умовах воєнного стану виступає важливою складовою антикризового менеджменту та одночасно потужним психологічним інструментом забезпечення організаційної стійкості. Її ефективність визначається здатністю керівництва поєднувати економічні, управлінські та психологічні підходи до роботи з персоналом. У сучасних умовах особливого значення набувають такі аспекти, як психологічна підтримка працівників, розвиток емоційного інтелекту керівників, формування довіри, впровадження гнучких форм організації праці та створення сприятливого психологічного клімату. Саме комплексний підхід до мотивації персоналу дозволяє не лише зберегти працездатність колективу в умовах кризи, а й сформувати підґрунтя для подальшого розвитку організації в післякризовий період.

Література:

1. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2022. № 1. DOI: 10.32782/2311-8458/2022-1-2
2. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-141
3. Ларіонова Н. Б., Галецька І. І. Психологічна резильєнтність особистості: теоретичний аналіз проблеми. Габітус. 2022. Вип. 39. С. 124–129. DOI: 10.32843/2663-5208.2022.39.22
4. Шевченко Н. Ф., Грабовська С. Л. Професійне вигорання особистості в умовах тривалого стресу. Габітус. 2023. Вип. 48. С. 152–157. DOI: 10.32782/2663-5208.2023.48.27
5. Карамушка Л. М., Дзюба Т. М. Психологія управління персоналом: сучасні підходи та виклики. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2023. № 2(29). С. 7–15. DOI: 10.31108/2.2023.2.29.1

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Козар М. С., студент, Незвежук-Когут Т. С., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету*

Сучасна індустрія гостинності є однією з найбільш чутливих до кризових змін сфер економіки. Пандемія COVID-19, економічна нестабільність, інфляційні процеси, воєнні ризики, дефіцит кадрів та цифровізація бізнесу суттєво вплинули на діяльність підприємств HoReCa. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління персоналом, оскільки саме людський капітал забезпечує якість сервісу, рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність підприємства.

Для підприємств сфери гостинності кадрова стабільність є критично важливою. На відміну від багатьох інших галузей, у готельно-ресторанному бізнесі персонал безпосередньо формує клієнтський досвід, тому будь-які кадрові проблеми одразу відображаються на якості обслуговування. У сучасних умовах підприємства стикаються з високою плинністю кадрів, професійним вигоранням працівників, нестачею кваліфікованого персоналу та зниженням рівня мотивації.

Особливо загострилися кадрові проблеми після 2022 року. Значна кількість працівників сфери гостинності змінила місце проживання або професійну діяльність, що спричинило дефіцит персоналу в багатьох регіонах України. У результаті підприємства були змушені переглядати підходи до організації праці, оптимізувати чисельність персоналу та шукати нові інструменти утримання працівників.

Показовими є кейси готелів Західної України, які у 2022-2025 роках адаптували систему управління персоналом до кризових умов. Частина підприємств перейшла до моделі багатофункціональної зайнятості, коли адміністратори виконували функції менеджерів бронювання, координаторів сервісу та спеціалістів із комунікації з клієнтами. Такий підхід дозволив мінімізувати кадрові витрати та забезпечити безперервність обслуговування гостей.

Водночас практика показала, що надмірне навантаження на працівників негативно впливає на психологічний стан персоналу та якість сервісу. Саме тому значна кількість підприємств почала впроваджувати елементи психологічної підтримки персоналу, гнучкі графіки роботи та системи нематеріальної мотивації.

Міжнародний досвід також демонструє ефективність комплексного антикризового HR-менеджменту. Наприклад, мережа Marriott International активно використовує HR-аналітику для прогнозування кадрових ризиків та оцінювання рівня задоволеності працівників. Використання цифрових платформ дозволяє компанії оперативно реагувати на кадрові проблеми та контролювати ефективність HR-процесів у різних готелях мережі.

Цікавим є кейс Hilton Hotels, де в кризових умовах було впроваджено програми підтримки ментального здоров'я працівників. Працівникам надавали доступ до психологічних консультацій, внутрішніх тренінгів зі стресостійкості та програм адаптації до кризових умов праці. У результаті компанія змогла знизити рівень професійного вигорання персоналу та зберегти кадрову стабільність.

Для українських підприємств сфери гостинності важливим напрямом антикризового управління персоналом є цифровізація HR-процесів. Багато підприємств досі використовують традиційні підходи до кадрового менеджменту, що ускладнює оперативне реагування на кризові зміни. Впровадження HRM-систем дозволяє автоматизувати кадровий облік, контролювати графіки роботи, аналізувати продуктивність праці та покращувати внутрішню комунікацію.

Практика свідчить, що підприємства, які активно впроваджують цифрові HR-рішення, мають вищу адаптивність до кризових умов. Наприклад, окремі українські готелі використовують цифрові платформи для:

- організації змінної роботи персоналу;
- онлайн-навчання працівників;
- оцінювання ефективності праці;
- автоматизації кадрового документообігу.

Це дозволяє скоротити адміністративне навантаження, підвищити швидкість управлінських рішень та покращити контроль за HR-процесами.

Не менш важливим є вдосконалення системи мотивації персоналу. У кризових умовах лише матеріальні стимули вже не забезпечують стабільності кадрового складу. Практика успішних підприємств гостинності свідчить, що найбільш ефективною є комплексна система мотивації, яка поєднує фінансове стимулювання, професійний розвиток, гнучкий графік роботи та корпоративну підтримку.

Наприклад, частина українських готелів після 2022 року почала використовувати систему короткострокових бонусів, внутрішніх програм визнання працівників та мотиваційних сервісних тренінгів. Це дозволило частково знизити рівень плинності кадрів та підвищити рівень залученості персоналу.

Важливу роль у системі антикризового управління персоналом відіграє професійне навчання працівників. У сучасних умовах підприємства сфери гостинності активно використовують онлайн-формати навчання, відеоінструкції, електронні стандарти сервісу та цифрові системи адаптації нових працівників. Це особливо важливо для підприємств із високою плинністю кадрів, оскільки дозволяє швидше інтегрувати нових співробітників у робочий процес.

Практика діяльності підприємств HoReCa також підтверджує важливість розвитку корпоративної культури. Позитивний морально-психологічний клімат безпосередньо впливає

на рівень лояльності персоналу та якість сервісу. У кризових умовах працівники особливо потребують підтримки, відкритої комунікації та стабільності управлінських рішень.

Для підприємств індустрії гостинності доцільно рекомендувати комплексні заходи вдосконалення системи антикризового управління персоналом:

- розвиток цифрових HR-технологій;
- впровадження HR-аналітики;
- створення системи психологічної підтримки персоналу;
- розвиток внутрішнього навчання;
- формування кадрового резерву;
- удосконалення мотиваційного механізму.

Таким чином, антикризове управління персоналом у сфері гостинності повинно мати комплексний та адаптивний характер. У сучасних умовах ефективність діяльності підприємств HoReCa значною мірою залежить від здатності керівництва швидко реагувати на кадрові виклики, підтримувати персонал та впроваджувати сучасні HR-технології. Саме ефективна система управління персоналом дозволяє підприємствам індустрії гостинності забезпечити кадрову стабільність, підтримувати якість сервісу та зміцнювати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах функціонування.

Література:

1. Армстронг, М. Управління людськими ресурсами : практика менеджменту персоналу / М. Армстронг. – Київ : КНЕУ, 2020. – 784 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 468 с.
3. Колот, А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2021. – 512 с.
4. Dessler, G. Human resource management / G. Dessler. – 16th ed. – New York : Pearson Education, 2021. – 720 p.
5. Ulrich, D. Human resource champions / D. Ulrich. – Boston : Harvard Business School Press, 2019. – 336 p.
6. Шапошников, К. С. Готельно-ресторанний бізнес в Україні: сучасний стан та проблеми розвитку / К. С. Шапошников, Т. С. Незвещук-Когут // Причорноморські економічні студії. – 2022. – Вип. 74. – С. 261-266.
7. Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. В. Ф. Кифяка. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. – 220 с

ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОВОЧЕВИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Носова Н.І., провідний інженер

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Україна як аграрна держава до війни займала свій сегмент на Світовому продовольчому ринку, нарощуючи експортні поставки овочевої продукції й забезпечуючи продовольчу безпеку.

Воєнні дії негативно вплинули на овочевий сектор України, агровиробники змушені працювати під обстрілами в умовах невизначеності, ризиків та безпеки, руйнування логістичних ланцюгів, наявності замінованих та заражених шкідливими речовинами полів, пошкоджених об'єктів інфраструктури, енергетики, житлового фонду, значних втрат сільгосптехніки, складських приміщень нестачі фінансових ресурсів та кадрів та необхідності закуповувати посівні матеріали, добрива, паливо та ін. Сільгоспвиробники також зазнають нестачі зрошувальної та збиральної техніки, складських приміщень тощо.

Вирішення цих питань вимагає не лише державної підтримки, а й застосування зваженого підходу до прийняття управлінських рішень, які потребують неординарного за зваженого підходу.

Наявність цих негативних чинників змушує для забезпечення населення овочевою продукцією збільшувати і імпорتنі поставки, при цьому експорт значно скоротився майже по всіх товарних позиціях (табл. 1).

Найбільші показники імпорту припадали у 2025 році на моркву, буряк, ріпу та редьку (1149,4 % від рівня 2021 р.), які постачали Польща – 47 % від загального імпорту, Молдова – 13 %, Нідерланди – 12 %. Єгипет – 10 %.

Таблиця 1

Динаміка експорту-імпорту овочевих культур, тис. дол.

Овочеві культури	Роки					2025 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+, -) тис. дол.	Темп росту, %
Експорт							
Картопля	3878	4417	5759	534	812	-3066	20,9
Помідори	5273	833	1711	303	396	-4877	7,5
Цибуля	4883	288	637	3589	1857	-3026	38,0
Капуста	2406	877	46	255	47	-2359	2,0
Салат-латук і цикорій	8	5	4	7	2	-6	25,0
Морква, буряк	3476	214	325	389	281	-3195	8,1
Огірки	5745	1613	2483	1177	3605	-2140	6,3
Овочі бобові	6656	49	180	57	22	-6634	0,3
Інші овочі	8683	5239	5009	4366	5969	-2714	68,7
Всього	41008	13535	16154	10677	12991	-28017	31,7
Імпорт							
Картопля	42248	8641	6631	26361	66293	+24045	156,9
Помідори	63694	89182	116804	113416	128110	+64416	201,1
Цибуля	15659	65443	63074	25168	29712	+14053	189,7
Капуста	12316	32758	29554	24123	44899	+32583	364,6
Салат-латук і цикорій	14993	10388	17836	17851	20776	+5783	138,6
Морква, буряк	2418	30046	19094	6049	27793	+25375	1149,4
Огірки	22581	42358	33951	31812	36571	+13990	162,0
Овочі бобові	54	19	16	5	3	-51	5,6
Інші овочі	44889	46282	56817	61029	72601	+27712	161,7
Всього	218852	325117	343777	305814	426758	207906	195,0

Джерело: складено за даними [1].

У 2025 (воєнному році) у порівнянні з 2021 (довоєнним роком) втричі збільшився імпорт капусти, майже третину якого (31,3 % від загального імпорту) складала Південна Македонія, Польща – 24,1 %, Нідерланди – 13,8 %, Італія – 13,2 %.

Значна імпортозалежність українського ринку овочевих культур свідчить про необхідність зміни підходів до їх вирощування на нові, більш інноваційні та екологічно безпечні, а також обґрунтування та впровадження селективних заходів збалансованого імпортозаміщення [2].

Агропромислові ринки потребують модернізації, а застаріла матеріальна база – оновлення. Тому все більшого використання набувають цифрові технології, які сприяють вирішенню завдання впровадження інновацій. Однак широке розповсюдження цифровізації стримується дефіцитом кваліфікованих фахівців та відповідних програм з їх підготовки, а також невирішеністю деяких правових питань, пов'язаних з підтримкою інноваційних бізнес-моделей.

У післявоєнний період на етапі відродження агропродовольчого сектору України необхідно мобілізувати власні ресурси, залучати інвестиції та мати добре підготовлені кадри. Необхідно також утримувати конкурентні позиції на Світовому продовольчому ринку та розбудовувати максимально короткі логістичні ланцюги ринку, на що необхідно звернути особливу увагу під час відродження агропродовольчих ринків України.

Література:

1. Офіційний сайт Державної митної служби України 2025. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri>
2. Нікішина О.В. Аналіз імпортозалежності та інституційне забезпечення селективного імпортозаміщення на агропродовольчих ринках України в умовах нестабільності. Економіка: реалії часу. №3(73). 2024. С.62-77. DOI:10.15276/ETR.03.2024.7

ОЦІНКА РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ровнов А.В., студент, Огородник Р.П., ст.викл.

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Для забезпечення стабільної роботи на міжнародному ринку підприємство повинно не лише визначати можливі ризики, а й оцінювати рівень їх впливу на результати діяльності. Оцінка ризиків дозволяє своєчасно виявити найбільш небезпечні загрози та прийняти управлінські рішення щодо їх мінімізації. Розглянемо практику оцінки і управління ризиками ТОВ «Альфа-Трейд», яке спеціалізується на виробництві та експорті сільськогосподарської продукції, а також здійснює імпорт окремих видів обладнання та сировини для виробничих потреб [1]. Найбільш важливими є валютні, логістичні, комерційні та митні ризики, здійснюючи вплив на фінансові результати підприємства та ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Для оцінки ризиків підприємства доцільно використати комплексний підхід, який поєднує якісні та кількісні методи аналізу [2,3]. Такий підхід дозволяє отримати більш точні результати та врахувати різні фактори впливу.

На першому етапі оцінки ризиків було проведено якісний аналіз. Його основною метою стало визначення рівня небезпеки кожного виду ризику та оцінка можливих наслідків для підприємства.

Для цього використано експертний метод. До оцінювання були умовно залучені фахівці підприємства у сфері фінансів, логістики та зовнішньоекономічної діяльності. Експерти оцінювали ризики за двома критеріями: ймовірність виникнення та рівень впливу на діяльність підприємства.

Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 бал – дуже низький рівень;
- 2 бали – низький рівень;
- 3 бали – середній рівень;
- 4 бали – високий рівень;
- 5 балів – дуже високий рівень.

Результати експертної оцінки наведені у таблиці 1.

За результатами оцінювання найбільш небезпечними для підприємства є валютні та логістичні ризики. Це пояснюється високою залежністю підприємства від міжнародних перевезень та валютних операцій.

Таблиця 1

Якісна оцінка ризиків ТОВ «Альфа-Трейд»

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Загальна оцінка
Валютний ризик	5	5	Дуже високий
Логістичний ризик	4	5	Високий
Комерційний ризик	3	4	Середній
Митний ризик	3	3	Середній
Політичний ризик	4	4	Високий
Інформаційний ризик	2	3	Помірний

Наступним етапом стало проведення кількісної оцінки ризиків. Для цього було використано статистичний метод та аналіз фінансових показників підприємства.

Одним із головних показників оцінки валютного ризику є зміна фінансового результату внаслідок коливання валютного курсу. У процесі аналізу було встановлено, що у 2025 році через зміну курсу євро підприємство втратило близько 1,4 млн грн доходу.

Для оцінки валютного ризику використано показник валютної чутливості. Його суть полягає у визначенні впливу зміни валютного курсу на прибуток підприємства.

$$R = \Delta K / \Delta P, \text{ де:}$$

R - рівень валютного ризику;

ΔP - зміна прибутку;

ΔK - зміна валютного курсу.

У результаті проведених розрахунків було встановлено, що навіть незначне коливання валютного курсу суттєво впливає на фінансові результати підприємства. Це свідчить про високий рівень валютного ризику.

Для оцінки логістичних ризиків було проаналізовано частоту затримок поставок продукції у 2025 році.

Таблиця 2

Аналіз логістичних ризиків ТОВ «Альфа-Трейд»

Показник	Значення
Загальна кількість міжнародних поставок	148
Кількість затриманих поставок	31
Частка затримок, %	20,9
Середній термін затримки	5 днів
Додаткові логістичні витрати	2,3 млн грн

Отримані результати свідчать про значний рівень логістичних ризиків. Основними причинами затримок були перевантаження пунктів пропуску, нестабільність транспортних маршрутів та збільшення часу митного оформлення.

Для оцінки комерційних ризиків було проаналізовано рівень виконання міжнародних контрактів підприємства.

У 2025 році із загальної кількості контрактів:

82 % були виконані без порушень;

11 % мали незначні затримки;

7 % супроводжувалися проблемами з оплатою або зміною умов поставки.

Це свідчить про відносно стабільну співпрацю підприємства з іноземними партнерами, однак наявність окремих проблем підтверджує існування комерційних ризиків.

Для більш детального аналізу було використано метод ранжування ризиків. Його суть полягає у визначенні найбільш небезпечних ризиків залежно від сили їх впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3

Ранжування ризиків ТОВ «Альфа-Трейд»

Ризик	Рівень впливу	Місце за рівнем небезпеки
Валютний ризик	Дуже високий	1
Логістичний ризик	Високий	2
Політичний ризик	Високий	3
Комерційний ризик	Середній	4
Митний ризик	Середній	5
Інформаційний ризик	Помірний	6

Результати аналізу показують, що найбільш критичними для підприємства є валютні ризики. Вони мають найбільший вплив на фінансові результати та прибутковість зовнішньоекономічної діяльності.

Високий рівень небезпеки також мають логістичні ризики. Порушення міжнародних поставок може призвести до втрати партнерів, штрафних санкцій та зниження конкурентоспроможності підприємства.

Результати оцінки ризиків представлено у вигляді матрицю ризиків (табл.4).

Таблиця 4

Матриця ризиків ТОВ «Альфа-Трейд»

Рівень впливу / Ймовірність	Низька	Середня	Висока
Високий вплив	Інформаційний ризик	Комерційний ризик	Валютний, логістичний, політичний ризики
Середній вплив	-	Митний ризик	-
Низький вплив	-	-	-

Матриця ризиків показує, що підприємству необхідно насамперед приділяти увагу управлінню валютними та логістичними ризиками. Саме вони мають найвищу ймовірність виникнення та найбільший вплив на результати діяльності.

У процесі оцінки ризиків також встановлено, що окремі ризики взаємопов'язані між собою. Наприклад, політична нестабільність може спричинити зміни валютного курсу та ускладнення логістичних маршрутів. Це підвищує загальний рівень небезпеки для підприємства.

Важливе значення для підприємства має регулярний моніторинг ризиків. Оскільки міжнародне середовище постійно змінюється, результати оцінки ризиків повинні постійно оновлюватися. Це дозволить підприємству швидко реагувати на нові загрози та приймати ефективні управлінські рішення.

Проведена оцінка ризиків показала, що ТОВ «Альфа-Трейд» має достатньо високий рівень залежності від зовнішніх факторів. Найбільшу небезпеку для підприємства становлять валютні та логістичні ризики, які безпосередньо впливають на прибутковість та стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

Література:

- Офіційний сайт ТОВ «Альфа-Трейд». URL: <http://www.alfatrade.com.ua/>
- Алькема В., Кучмєєв О. Інструментарій вдосконалення механізму управління ризиками в логістичних системах торгівельних підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №52. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/127>

3. Боковець В. В., Шварц І. В., Давидюк Л. П. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: аналітичні та статистичні методи оцінювання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №25. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18160694>.

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ НАСЛІДКІВ ВОЄННОГО СТАНУ

Сіра М.М., студентка, Момоток О.М., старший викладач

*Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки
Херсонський національний технічний університет*

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються високим рівнем нестабільності, спричиненої глобальними соціально-економічними, політичними та гуманітарними викликами. Особливе місце серед них посідає воєнний стан, який супроводжується масштабними суспільними трансформаціями, значними людськими втратами, руйнуванням соціальної інфраструктури, зростанням рівня соціальної вразливості населення та загостренням психологічних проблем. У цих умовах особливого значення набуває соціальна робота як важливий інструмент антикризового управління, спрямований на подолання кризових наслідків війни, підтримку населення та забезпечення соціальної стабільності.

Воєнний стан суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, змінюючи звичні умови функціонування соціально-економічних систем. Зростає кількість осіб, які потребують соціальної допомоги: внутрішньо переміщені особи, сім'ї військовослужбовців, ветерани, люди з інвалідністю, діти, люди похилого віку та інші вразливі категорії населення. Одночасно зростає рівень безробіття, погіршується матеріальне становище громадян, посилюються прояви соціальної нерівності та психологічного напруження. За таких умов соціальна робота стає одним із ключових механізмів реагування на кризу, спрямованим на зниження соціальної напруги та забезпечення життєдіяльності населення [1, с.29].

Соціальна робота в умовах воєнного стану має багатовимірний характер, оскільки охоплює як надання безпосередньої соціальної допомоги, так і психологічну підтримку, соціальну адаптацію, реабілітацію та відновлення соціальних зв'язків. Її головною метою є підтримка людини в кризовій ситуації, відновлення її соціального функціонування та сприяння адаптації до нових умов життя. У цьому контексті соціальний працівник виступає не лише виконавцем соціальних програм, а й важливим посередником між державою, громадою та особою, яка потребує допомоги.

Одним із найважливіших напрямів соціальної роботи в умовах воєнного стану є підтримка внутрішньо переміщених осіб. Вимушене переміщення супроводжується втратою житла, роботи, соціального оточення, а також сильним емоційним стресом. Соціальна робота у цьому напрямі включає допомогу в адаптації до нового середовища, сприяння працевлаштуванню, надання інформаційної, правової та психологічної підтримки. Важливим аспектом є також відновлення соціальних зв'язків і формування відчуття належності до нової громади, що значно знижує ризики соціальної ізоляції [2, с.60].

Не менш важливою є соціальна підтримка військовослужбовців, ветеранів та їхніх сімей. Війна супроводжується значним психологічним навантаженням, травматичним досвідом та необхідністю подальшої адаптації до мирного життя. Соціальна робота в цьому напрямі передбачає психологічну реабілітацію, соціальний супровід, допомогу у професійній інтеграції, підтримку сімей та організацію програм ресоціалізації. Ефективна робота з цією категорією населення є важливою передумовою соціальної стабільності та збереження людського потенціалу держави [3, с.47].

Особливо важливим напрямом соціальної роботи в умовах воєнного стану є психологічна підтримка населення. Постійний стрес, тривожність, емоційне виснаження та посттравматичні реакції потребують інтеграції соціальної роботи з кризовим

консультуванням, психосоціальним супроводом і заходами, спрямованими на формування резильєнтності. Розвиток здатності особистості та громади адаптуватися до кризових умов є важливою передумовою ефективного відновлення.

Не менш важливим є розвиток громадоорієнтованої соціальної роботи. У воєнний період соціальні працівники залучаються до координації волонтерських ініціатив, організації гуманітарної допомоги та мобілізації місцевих ресурсів, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню стійкості громад [4 с.40].

Особливого значення набуває цифровізація соціальної роботи. Використання цифрових платформ, онлайн-консультування, електронних сервісів та дистанційного надання соціальних послуг дозволяє забезпечити безперервність підтримки навіть у складних умовах воєнного стану. Цифрові інструменти значно розширюють доступ до соціальних послуг, підвищують оперативність реагування та сприяють більш ефективному управлінню ресурсами соціальної сфери [5, с.20].

Разом із тим сучасна соціальна робота стикається з низкою викликів, серед яких дефіцит ресурсів, професійне вигорання працівників, підвищене емоційне навантаження та необхідність швидкої адаптації до нових умов. Це вимагає вдосконалення системи підготовки соціальних працівників, розвитку їхніх професійних компетентностей, особливо в частині антикризового управління, психологічної підтримки та цифрових навичок.

Отже, соціальна робота в умовах воєнного стану є важливим елементом подолання кризових наслідків та забезпечення соціальної стійкості суспільства. Її роль полягає не лише у наданні допомоги окремим категоріям населення, а й у формуванні механізмів соціальної адаптації, психологічного відновлення, розвитку громад та зміцнення соціальної згуртованості. В умовах тривалих воєнних викликів ефективна соціальна робота стає одним із ключових чинників збереження соціального потенціалу держави та забезпечення її подальшого відновлення і розвитку.

Література:

1. Кабаченко Н. В., Семигіна Т. В. Соціальна робота в умовах воєнного стану: нові виклики та напрями трансформації // *Ввічливість. Humanitas*. 2022. № 3. С.27–34. DOI: 10.32782/humanitas/2022.3.4
2. Семигіна Т. В., Гусак Н. Є. Соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб в Україні в умовах воєнного стану // *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 1. С.56–63. DOI: 10.32782/humanitas/2023.1.8
3. Карагодіна О. Г., Пономаренко Л. Г. Соціальна робота з ветеранами війни та членами їхніх сімей в умовах сучасних викликів // *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. №2(11).С.45–53. DOI: 10.31499/2618-0715.2(11).2023.287654
4. Семигіна Т. В., Кабаченко Н. В. Психосоціальна підтримка населення в умовах воєнного стану як напрям сучасної соціальної роботи // *Ввічливість. Humanitas*. 2023. № 2. С. 38–45. DOI: 10.32782/humanitas/2023.2.6
5. Семигіна Т. В. Цифрова трансформація соціальної роботи в Україні: можливості та виклики // *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2023. № 1(10). С. 15–24. DOI: 10.31499/2618-0715.1(10).2023.276543

СЕКЦІЯ
**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ВИРОБНИЧИХ, ФІНАНСОВИХ,
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ
ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ СИСТЕМ**

A DATA-DRIVEN APPROACH TO MANAGING NARRATIVE EFFECTIVENESS IN INTERACTIVE DIGITAL SYSTEMS

*Buhaiova Nadiia, Master's Degree Student,
Vyshemyrska Svitlana, PhD in Technical Sciences, Associate Professor*

*Department of Informatics and Computer Sciences,
Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine*

Introduction and Relevance of the Study

The development of modern digital products increasingly relies on data-driven approaches that support managerial decision-making throughout the product lifecycle. In interactive entertainment systems, narrative design significantly influences user engagement and overall product quality. However, existing analytical platforms mainly focus on business indicators such as retention and user activity while providing limited support for evaluating the effectiveness of specific narrative decisions [3].

Behavioral data related to narrative perception and user interactions are often collected in a fragmented manner, making comprehensive analysis difficult [2]. Consequently, developers lack objective tools for determining which storytelling approaches contribute most effectively to user engagement and successful task completion.

Detective interactive systems represent a suitable research domain because information processing is the core gameplay mechanic, and investigation outcomes can be objectively measured [3, 5].

Object of the study is the process of user interaction with narratively-oriented detective systems and methods of behavioral data collection.

Subject of the study is the consolidation of behavioral metrics for validating the effectiveness of narrative decisions.

Conceptual Framework

The proposed approach combines two complementary models.

The **4E model** formalizes the investigation process through four stages: Exploration, Elicitation, Experimentation, and Evaluation. This structure enables tracking of user progression and supports the calculation of behavioral indicators related to investigation effectiveness.

The **PENS model**, based on Self-Determination Theory, is applied to evaluate user experience [5]. Particular attention is paid to two measurable dimensions:

- **Competence** – effectiveness in finding evidence and solving investigative tasks;
- **Autonomy** – freedom to choose investigation routes, actions, and dialogue options.

These dimensions provide a basis for validating narrative effectiveness and user engagement [1].

Architecture of the Behavioral Analytics System

The proposed system integrates data collection, behavior simulation, and metric analysis to support data-driven management of narrative digital products.

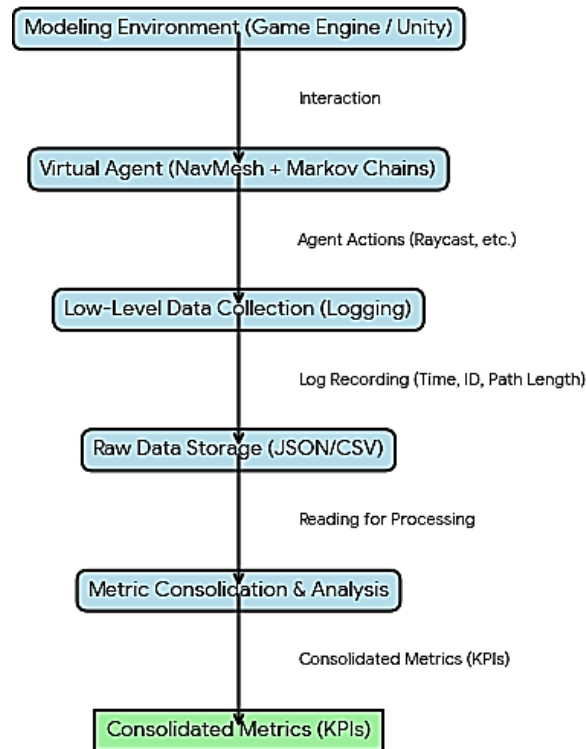
The general architecture of behavior metric consolidation is presented in Picture 1.

Virtual-agent simulation is used to reproduce different behavioral scenarios during the investigation process. Agent navigation is implemented using navigation mechanisms such as NavMeshAgent, while decision-making is modeled through Markov Chains [2].

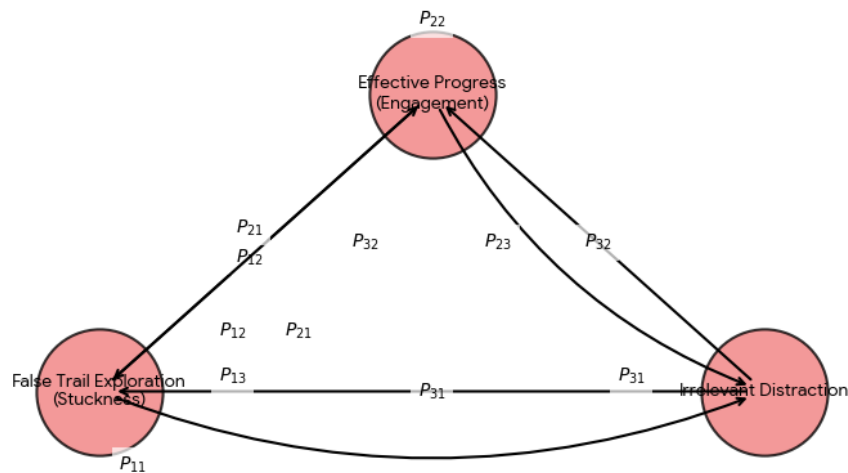
The behavioral model includes three principal states:

- Effective Progress (Engagement);
- False Trail Exploration (Stuckness);
- Irrelevant Distraction.

Transitions between these states are defined through probability matrices, enabling simulation of both effective and ineffective investigation strategies.



The corresponding Markov Chain model is shown in Picture 2.



To ensure detailed behavioral analysis, an autonomous JSON/CSV logging system records low-level micro-interactions, including interaction type, event time, object identifier, player position, and path length. This approach provides a foundation for objective evaluation of narrative structures and player behavior [2, 3].

Key Metrics for Narrative Validation

The collected behavioral data are consolidated into a set of Key Performance Indicators (KPIs) used for evaluating narrative decisions.

Comprehension Rate measures successful completion of investigative tasks and the correctness of conclusions.

Discovery Rate reflects the percentage of key clues discovered and characterizes the effectiveness of information placement within the narrative.

Time Efficiency evaluates the time required for interaction with important objects and scenes, helping identify cognitive bottlenecks.

Path Efficiency assesses the rationality of investigation routes relative to an optimal path.

Cognitive Stuckness captures repetitive actions around misleading clues and serves as an indicator of confusion or frustration.

Engagement Rate measures interaction with specific narrative elements such as dialogues, clues, and story events.

Together, these indicators provide an objective basis for evaluating narrative effectiveness and supporting management decisions related to content improvement and digital product development [4].

Conclusions

The study proposes a behavioral analytics framework for data-driven management of narrative digital systems. The approach combines the 4E investigation model, the PENS framework, virtual-agent simulation, and low-level event logging.

The proposed architecture enables the transformation of behavioral data into meaningful performance indicators that support objective validation of narrative decisions. Future work will focus on implementing a detective game prototype, deploying the logging system, developing virtual agents based on Markov Chains, and conducting experimental studies to evaluate the effectiveness of different narrative solutions.

References:

1. Ballou, N., Denisova, A., Ryan, R., Rigby, C. S., Deterding, S. (2024). The Basic Needs in Games Scale (BANGS): A new tool for investigating positive and negative video game experiences. *International Journal of Human-Computer Studies*, 188, 103289. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2024.103289>
2. Bunian, S., Canossa, A., Colvin, R., & El-Nasr, M. S. (2017). Modeling individual differences in game behavior using HMM. *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence and Interactive Digital Entertainment*, 13(1), 158–164.
3. Fernández-Vara, C. (2024). *Introduction to Game Analysis* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003355779>
4. Halina, E., Guzdial, M. (2022). Threshold Designer Adaptation: Improved Adaptation for Designers in Cocreative Systems. *Proceedings of the Thirty-First International Joint Conference on Artificial Intelligence (IJCAI-22), Special Track on AI, the Arts and Creativity*.
5. Ryan, R. M., Rigby, C. S., Przybylski, A. (2006). The Motivational Pull of Video Games: A Self-Determination Theory Approach. *Motivation and Emotion*, 30, 344–360. <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9051-8>

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Боднар Олена Андріївна, к.е.н., доцент

*Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Миколаївський національний аграрний університет*

У сучасних умовах трансформації економіки України важливого значення набуває розвиток фінансової інклюзії як складової модернізації фінансової системи держави. Фінансова інклюзія передбачає забезпечення доступу населення та бізнесу до якісних, безпечних і доступних фінансових послуг незалежно від рівня доходів, місця проживання чи соціального статусу. Її розвиток сприяє економічному зростанню, зниженню соціальної нерівності, підвищенню фінансової грамотності населення та формуванню стійкої фінансової системи.

В умовах цифровізації економіки та воєнних викликів питання фінансової інклюзії набувають особливої актуальності. Воєнний стан, внутрішня міграція населення, руйнування інфраструктури та обмеження доступу до банківських установ стимулювали активне впровадження цифрових фінансових сервісів. Це сприяло розширенню використання мобільного банкінгу, електронних платежів та дистанційного обслуговування клієнтів.

Водночас частина населення, особливо у сільській місцевості, досі має обмежений доступ до фінансових послуг і цифрових технологій.

Науковці зазначають, що фінансова інклюдія є важливим інструментом забезпечення економічної стабільності та соціальної інтеграції населення [1]. Основними складовими фінансової інклюдії є доступність фінансових послуг, фінансова грамотність, захист прав споживачів фінансових послуг та розвиток цифрової інфраструктури [2]. Важливу роль у цьому процесі відіграє держава, яка формує нормативно-правову базу, підтримує розвиток фінансових технологій та стимулює цифровізацію фінансового сектору.

Суттєвий вплив на розвиток фінансової інклюдії в Україні має поширення фінтех-технологій. Використання цифрових платформ, електронних гаманців, QR-платежів, онлайн-кредитування та інших інноваційних фінансових інструментів сприяє залученню населення до фінансової системи та підвищує ефективність фінансових операцій. Дослідники наголошують, що цифрова фінансова інклюдія виступає важливою умовою досягнення цілей сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності економіки [3].

Цифрова інклюдія у фінансовому аспекті забезпечує розширення доступу населення до електронних платіжних систем і сервісів мобільних фінансів, зокрема для осіб, які перебувають поза межами традиційної банківської інфраструктури.

Інтеграція мобільних технологій у сферу фінансових послуг, зокрема мобільних платежів, мікрокредитування та електронних грошей, обумовлює поширення цифрових гаманців як інструментів спрощення безготівкових розрахунків і зберігання фінансових активів у цифровому форматі.

У сучасних умовах цифрова інклюдія та пов'язаний із нею фінансовий інструментарій набувають особливого значення для малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечують доступ до онлайн-кредитування, мінімізують бюрократичні процедури та знижують рівень фінансових ризиків [4]. Крім того, спостерігається розширення спектра фінтех-рішень для суб'єктів підприємництва, зокрема у сфері електронного обліку, дистанційного фінансування та автоматизації фінансових процесів.

Важливою передумовою розвитку цифрової інклюдії є забезпечення широкосмугового доступу до мережі Інтернет у сільських та віддалених регіонах, що створює можливості для використання цифрових фінансових сервісів. Значну роль також відіграє поширення фінансової освіти через цифрові канали комунікації, спрямоване на підвищення рівня фінансової грамотності населення. Додатково розширюється доступ до цифрових страхових продуктів, оформлення та управління якими здійснюється за допомогою мобільних додатків та онлайн-платформ. У сукупності це сприяє скороченню фінансової ізоляваності населення та формуванню умов для активної участі різних соціальних груп у цифровій економіці.

Наведені положення створюють підґрунтя для розробки методичного підходу до формування комплексу цифрового фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюдії, який має враховувати низку ключових компонентів, серед яких: забезпечення прозорості публічної звітності щодо результатів використання цифрових фінансових інструментів для підвищення рівня довіри клієнтів і партнерів; підтримка інноваційної культури та впровадження експериментальних рішень з метою пошуку нових можливостей розвитку; удосконалення кадрового потенціалу у сфері цифрового фінансового менеджменту та технологій. Крім того, важливим є також адаптація цифрового інструментарію до змін бізнес-середовища та технологічних тенденцій, розвиток партнерства з фінансовими установами і технологічними компаніями для обміну досвідом та впровадження інноваційних рішень [5].

Особливе значення має формування системи реагування на надзвичайні ситуації, включаючи кіберзагрози та технічні збої, а також забезпечення доступності й зручності цифрових фінансових сервісів для різних соціальних груп населення.

Для модернізації фінансової системи України доцільно забезпечити комплексний розвиток фінансової інклюдії через удосконалення цифрової інфраструктури, підтримку інноваційних фінансових технологій, підвищення рівня фінансової грамотності населення та

розширення доступу до фінансових послуг у регіонах. Важливим напрямом також є адаптація українського фінансового сектору до європейських стандартів та посилення захисту прав споживачів фінансових послуг.

Таким чином, розвиток фінансової інклюзії є важливим елементом модернізації фінансової системи України, що сприяє економічній стабільності, соціальній інтеграції та цифровій трансформації держави. Реалізація ефективної політики у сфері фінансової інклюзії дозволить забезпечити стійкий розвиток фінансового сектору та підвищити рівень добробуту населення.

Література:

1. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. Світ фінансів. 2023. № 3(76). С. 21–34. <https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629>.
2. Приказюк Н., Ходаківська Ю. Цифрова фінансова грамотність: компоненти та методи підвищення. Innovation and Sustainability. 2023. № 2. С. 31–37. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.31.37>
3. Науменкова С., Міщенко С., Міщенко В. Цифрова фінансова інклюзія для прискорення досягнення цілей сталого розвитку. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 1(222). С. 102–112. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/13>
4. Abramova I., Nedilska L., Kurovska N. et al. Modern State and Post-War Prospects of Financial Inclusion in Ukraine Considering the EU Experience. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6(53). P. 318–333. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4222>.
5. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2024. № 6(17). С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.3>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Деменко Д.Д., студентка, Сментина Н.В., д.е.н., професор

Кафедра економіки і фінансів

Одеський національний морський університет

В умовах цифрової трансформації публічного управління цифрові платформи стають ключовим інструментом підвищення ефективності залучення та управління інвестиційними ресурсами. Для територіальних громад це набуває особливої актуальності в контексті обмеженості бюджетних коштів, необхідності залучення зовнішніх інвесторів та забезпечення прозорості використання публічних ресурсів. Цифровізація інвестиційних процесів кардинально змінює традиційну модель фінансової взаємодії, усуваючи зайвих посередників і скорочуючи транзакційні витрати.

Цифрові інвестиційні платформи являють собою спеціалізовані онлайн-системи, що забезпечують пряму взаємодію між інвесторами та суб'єктами господарювання, які потребують фінансування. Їх ключова перевага полягає в усуненні традиційних фінансових посередників, що суттєво спрощує процес акумулювання капіталу та підвищує доступність інвестиційних ресурсів для широкого кола учасників ринку – від фізичних осіб до органів місцевого самоврядування [1, С. 85].

Зростання потреби у доступних і адаптивних фінансових інструментах стимулює поширення практики використання різноманітних моделей цифрового фінансування. За моделлю залучення коштів виділяють чотири основні типи платформ: краудфандингові сервіси (безповоротне колективне фінансування, коли користувачі підтримують проекти без отримання майнових прав), краудінвестингові платформи (часткове інвестування в бізнес в обмін на корпоративні права або дивіденди), P2P-кредитні платформи (пряме боргове фінансування між фізичними чи юридичними особами без участі банків) та платформи ICO/STO (токенізоване фінансування шляхом випуску цифрових активів – утилітарних або інвестиційних токенів) [2, С. 6-7].

Диференціація платформ відбувається також за рівнем державного регулювання та типом інвесторів. Регульовані платформи забезпечують вищий рівень захисту і прозорості, однак є менш гнучкими у залученні капіталу. Нерегульовані середовища пропонують ширші можливості для швидкого фінансування, але супроводжуються підвищеними ризиками фінансових втрат. Платформи для роздрібних інвесторів орієнтовані на масового користувача з мінімальними бар'єрами входу, тоді як платформи для інституційних інвесторів пропонують складні фінансові інструменти та більш професійні підходи до управління капіталом.

Сучасні цифрові інвестиційні платформи активно інтегрують передові технологічні рішення. Штучний інтелект і машинне навчання забезпечують функціонування автоматизованих систем інвестування – рободавайзерів, що управляють портфелями з урахуванням індивідуальних фінансових цілей і схильності користувача до ризику. Застосування ШІ також сприяє виявленню підозрілих операцій, підвищенню рівня кібербезпеки та оптимізації управління ризиками завдяки обробці значних масивів різномірних даних. Практичним прикладом є платформа Magnifi, що пропонує інтелектуальні інструменти підтримки прийняття інвестиційних рішень на основі ШІ [3].

Не менш вагомим технологічним інструментом є блокчейн, який завдяки децентралізованому реєстру транзакцій забезпечує незмінність, прозорість і надійність фінансових операцій. Токенізація активів передбачає їх перетворення у цифрову форму для подальшого обігу на ринку. Смартконтракти автоматизують виконання угод та мінімізують роль посередників, знижуючи операційні витрати і підвищуючи швидкість розрахунків. Особливу роль у залученні інвестицій відіграють моделі ICO та STO як альтернатива класичним формам фінансування – вони забезпечують швидший доступ до капіталу та спрощені процедури для інноваційних проєктів і малого бізнесу [3].

У сфері управління публічними інвестиціями визначним прикладом практичної реалізації цифрової платформи є державна екосистема DREAM (Digital Restoration Environment and Asset Management) – «єдине вікно» для проєктів і програм, реалізація яких потребує залучення бюджетних коштів. Платформа забезпечує повну прозорість і підзвітність на кожному етапі життєвого циклу інвестиційного проєкту: від підготовки, оцінки та відбору до моніторингу виконання та реалізації [4].

Методологію та процедури DREAM розроблено Міністерством економіки у тісній співпраці з Мінфіном, Мінрозвитку, Open Contracting Partnership та Проєктним офісом DREAM за підтримки міжнародних партнерів (ЄІБ JASPERS, UK IPA, Світового банку та Tony Blair Institute) на основі UK 5 Case Model і кращих практик ЄС. Екосистема об'єднує 9 IT-рішень, розроблених в Україні, та акумулює дані у єдиному інформаційному середовищі. У межах DREAM створено загальнонаціональну базу, що дозволяє відбирати проєкти за широким переліком критеріїв: регіоном, сектором, статусом, ініціатором та джерелами фінансування [4].

Аналіз переваг цифрових платформ свідчить про їх суперечливий вплив на інвестиційний процес. Для інвесторів ключовими перевагами є: доступ до інвестицій із невеликими стартовими сумами та можливість диверсифікації активів; зниження транзакційних витрат порівняно з традиційними фінансовими інструментами; цілодобовий доступ до операцій через цифрові сервіси; висока прозорість комісійної політики та руху коштів; наявність освітніх ресурсів і аналітичних інструментів для підвищення фінансової обізнаності. Для компаній, що залучають фінансування, – розширення бази потенційних інвесторів, прискорення процесу акумулювання капіталу, підвищення впізнаваності проєкту в цифровому середовищі та зниження залежності від традиційних банківських інституцій [2, С. 5-6].

Водночас існує значна кількість ризиків: для інвесторів – кіберзагрози та витоки даних, ризик інформаційного перевантаження, обмежена ліквідність окремих активів, можливість емоційних і імпульсивних рішень; для компаній – висока конкуренція між проєктами за увагу інвесторів, значні витрати на маркетинг, ризик невиконання цілей кампанії, можливе розмивання частки власності при equity-краудфандингу та загрози кібератак. Ефективність

використання платформ тому безпосередньо залежить від рівня цифрової грамотності учасників інвестиційного процесу та збалансованості регуляторного середовища.

Таким чином, цифрові платформи є потужним інструментом підвищення ефективності інвестиційного забезпечення територіальних громад, що поєднує широкий доступ до капіталу з технологічними перевагами цифрового середовища. Вони розширюють можливості громад щодо залучення як зовнішніх приватних інвестицій, так і публічного фінансування, підвищують прозорість управлінських рішень і сприяють формуванню інвестиційної привабливості. Розвиток екосистеми DREAM є свідченням практичної спроможності України будувати сучасну цифрову інфраструктуру публічного інвестування, що створює стратегічні передумови для ефективного управління ресурсами громад в умовах повоєнного відновлення.

Література:

1. Артёмова Т. І. Цифрові платформи в економіці: нові можливості та загрози розвитку. *Філософія фінансової цивілізації: людина у світі грошей*: зб. наук. праць. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019. С. 84-91. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a52f5a4f-6604-47c4-a543-5a9d9d4bec1f>
2. Колінець Л. Б., Гомотюк А. О. Цифрове залучення капіталу: можливості, виклики та глобальні тенденції. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2023. № 26. С. 5-13. URL: <https://visnyk.mu.edu.ua/index.php/economics/article/view/52/51>.
3. Ставерська Т. О., Глущенко І. А., Лисак Г. Г. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://zenodo.org/records/14792528>.
4. DREAM. URL: <https://dream.gov.ua/ua/about>.

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОМНІКАНАЛЬНІЙ ТОРГІВЛІ

Іващенко С. М., аспірант, Шукліна В. В., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

В умовах динамічного розвитку цифрової економіки та трансформації споживчої поведінки ключовим фактором стійкості підприємств торгівлі стає якість клієнтського досвіду. Сучасний покупець очікує безперервного, персоналізованого та безбар'єрного процесу взаємодії на всіх етапах від пошуку товару на сайті до його фізичного отримання, що і зумовлює стрімке впровадження омніканальної моделі бізнесу. Головним бар'єром на цьому шляху стають інформаційні розриви, коли маркетингові системи функціонують окремо від логістичних. Як наслідок, підприємства стикаються із дезінформацією покупців щодо наявності товарів, затримками «останньої милі» та падінням лояльності. Інтеграція маркетингових та логістичних інформаційних систем в єдиний простір сприятиме синергетичному ефекту, де інформація про рух товарів стане прозорою для клієнта, а дані про поведінку споживачів допомагатимуть оптимізувати логістику запасів й маршрутів.

Особливої гостроти та актуальності зазначена проблематика набуває в умовах значної невизначеності, спричиненої макроекономічною нестабільністю, безпековими ризиками, руйнуванням традиційних ланцюгів постачання та змінами попиту. В непередбачуваному зовнішньому середовищі інформація перетворюється на головний стратегічний ресурс: інтегровані інформаційні системи забезпечать підприємствам гнучкість нівелюючи негатив від форс-мажорів, зберігаючи репутацію; автоматизований обмін даними дозволяє мінімізувати операційні ризики, знизити витрати на утримання зайвих запасів в режимі реального часу. Дослідження механізмів управління клієнтським досвідом на основі інтеграції маркетингових та логістичних інформаційних систем є критично необхідним для забезпечення стійкості омніканального бізнесу в умовах сучасних кризових викликів.

Теоретико-методологічний фундамент для дослідження проблем поєднання маркетингу та логістики, а також управління клієнтським досвідом в умовах цифровізації представили у своїх працях іноземні науковці Е. Брінйолфсон, Д. Ламберт, Ф. Котлер, М. Крістофер, К. Левенбург, В. Райнгартц, Б. Розенблум, інші. Вагомий внесок у дослідження специфіки інформаційного забезпечення маркетингу і логістики підприємств та управління ризиками в умовах нестабільності ринку зробили вітчизняні вчені І. Благун, С. Ільяшенко, С. Коляда, Є. Крикавський, М. Окландер, С. Смерічевський, О. Тридід, Н. Чухрай, І. Шевченко та інші. Водночас, попри значну кількість напрацювань, питання динамічної інтеграції інформаційних потоків маркетингу та логістики «останньої милі» з метою стабілізації клієнтського досвіду в умовах макроекономічної та безпекової невизначеності потребують подальшого поглибленого дослідження та адаптації до сучасних бізнес-реалій.

Ефективне управління клієнтським досвідом в омніканальній торгівлі вимагає безперервної координації між маркетинговим моментом замовлення товару та логістичним – його отримання. Традиційна модель, де маркетинг стимулює попит, а логістика лише виконує функцію розподілу, в умовах значної безпекової невизначеності показує свою неспроможність [1]. Головною причиною є десинхронізація даних коли маркетингові системи (CRM, Google Analytics) накопичують інформацію про клієнтські преференції, а логістичні WMS, TMS оперують залишками на складах та графіками транспортування. Поєднання маркетингових та логістичних інформаційних систем в єдине коло сприяє вирішенню цієї проблеми шляхом створення наскрізного інформаційного потоку. На основі аналізу бізнес-процесів сучасного омніканального ритейлу вітчизняного бізнесу, архітектуру такої інтеграції можна представити у вигляді моделі взаємодії за рівнями: аналітичний рівень вхідних даних – маркетингова інформаційна система збирає дані про поведінкові характеристики споживачів (частоту замовлень, улюблені канали отримання, чутливість до термінів доставки) та передає в логістичну для динамічного прогнозування обсягів складських запасів, що особливо важливо в умовах нестабільного попиту [2]; операційний рівень синхронізація – об'єднання CRM-системи із системою управління складом WMS для виключення ситуації коли споживач оплачує товар на сайті якого фактично на складі немає. Система автоматично коригує доступний асортимент у режимі реального часу [3]; сервісний рівень логістики «останньої милі» та клієнтського досвіду – поєднання маркетингових комунікацій із системами управління транспортом TMS та сервісами кур'єрської доставки[4]. Клієнт отримує не просто товар, а точний інформаційний супровід з автоматичним сповіщенням про статус, можливість зміни часу або адреси доставки у випадку форс-мажору.

Вплив фактора невизначеності фактичних реалій вітчизняного бізнес-середовища вимагає від інтегрованої системи особливої гнучкості адаптивного механізму [5]: управління очікуваннями з нівелюванням негативу – якщо логістична система фіксує затримку в ланцюгу постачання через зовнішні фактори, маркетингова автоматично надсилає клієнту персоналізоване сповіщення з вибаченням та бонусом, що трансформує потенційний негативний досвід у лояльність; динамічний перерозподіл ресурсів – інформація маркетингу про зміну географії попиту дозволяє оперативно перенаправляти матеріальні потоки на відповідні регіональні склади чи поштомати, уникаючи заморожування капіталу в неліквідних зонах. На практиці таке поєднання реалізується шляхом синхронізації маркетингових платформ Salesforce або Creatio з логістичними системами управління складом і транспортом SAP EWM, ANT Logistics, або в межах єдиного ERP-контурів BAS ERP або Odoo [4]. Інтеграція платформ перетворює інформацію з пасивного ресурсу фіксації операцій на активний інструмент формування клієнтського досвіду. Оптимізована інформаційна взаємодія знижує операційні витрати логістики з мінімізацією повернень, уточненням маршрутів та одночасним підвищенням маркетингових показників цінності клієнта та індексу лояльності.

Отже, в умовах омніканальної торгівлі та високого рівня ринкової невизначеності управління клієнтським досвідом перестає бути суто маркетинговою функцією і безпосередньо залежить від гнучкості та прозорості логістичних процесів. Інтеграція маркетингових і логістичних інформаційних систем в єдиний простір дозволяє подолати

внутрішні організаційні бар'єри, синхронізувати матеріальні та інформаційні потоки в режимі реального часу. У кризових умовах саме синергія інтегрованих інформаційних систем забезпечує підприємствам необхідну адаптивність для швидкого реагування на форс-мажорні зміни попиту та логістичних маршрутів. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці детальних алгоритмів автоматизованого реагування та оцінювання ефективності впровадження штучного інтелекту для управління запасами.

Література:

1. Шурпа С.Я., Благун І.І. Трансформація маркетингових і логістичних комунікацій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20, Т. 1. С. 260-267. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.21.260-267>
2. Крикавський Є.В., Лопатинська Я.В. Оцінювання ефективності омніканального маркетингу в системі ритейлу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, №3. С. 42-58. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.3.2021.4>
3. Птащенко О.В., Кононов В.О. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації та макроекономічної нестабільності. *Вісник Східноукраїнського НУ імені В. Даля*. 2025. №3(289). С. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-289-3-54-62>
4. Шевченко І.О. Інтеграція інформаційних систем CRM та TMS як фактор якості логістики «останньої милі» в омніканальній торгівлі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 6(11). С. 35-42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.7>
5. Шпильова В.О., Ільяшенко С.М. Управління клієнтським досвідом торговельних підприємств в омніканальному середовищі з використанням AI-аналітики. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 4 (131). С. 18-29. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.18>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ESG-СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Красножон С. В. к.е.н., доцент, доцент

кафедра корпоративних фінансів і контролінгу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Піддубний В.А. д.т.н., професор, директор

*Державна наукова установа «Український науково-дослідний інститут
спирту і біотехнології продовольчих продуктів»*

В умовах загострення екологічних викликів, посилення наслідків зміни клімату та необхідності переходу до низьковуглецевої моделі розвитку особливої актуальності набуває питання мобілізації фінансових ресурсів для екологічної трансформації економіки.

Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах високої економічної невизначеності, військових ризиків та посилення вимог щодо сталого розвитку. У таких умовах цифрова трансформація та впровадження ESG-принципів (Environmental, Social, Governance) стають важливими чинниками забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ. Особливої актуальності це питання набуває в контексті євроінтеграційного курсу України та адаптації фінансового сектору до європейських стандартів.

Сучасні тенденції розвитку банківської системи свідчать про активне впровадження цифрових технологій у фінансову сферу. Використання мобільного банкінгу, автоматизації процесів, штучного інтелекту та хмарних технологій дозволяє банкам підвищувати якість обслуговування клієнтів, знижувати операційні витрати та покращувати управління ризиками. За даними досліджень, цифрова трансформація банківського сектору є невідворотним процесом, який відкриває нові можливості для розвитку фінансових послуг та забезпечення стабільності банківської системи [1].

Одночасно з цифровізацією зростає роль ESG-орієнтованого підходу в діяльності фінансових установ. Національний банк України наголошує на необхідності інтеграції ESG-ризиків у систему управління банками. Згідно з опитуванням НБУ, у 2025 році дві третини банків уже відчувають вплив ESG-факторів на свою діяльність [2]. Це свідчить про поступове формування нової моделі банківського управління, яка враховує не лише фінансові результати, а й екологічні та соціальні аспекти діяльності.

Аналіз підтвердив, що українські банки перебувають на ранньому етапі впровадження ESG-принципів, що проявляється у фрагментарній нефінансовій звітності, відсутності єдиних стандартів та незначному використанні ESG-скорингу при оцінці кредитного ризику. Порівняльне дослідження виявило істотні відмінності: лише окремі банки демонструють прогрес у реалізації програм зеленого фінансування та елементів ESG-менеджменту, тоді як більшість обмежується декларативними заявами без кількісних даних. Отримані результати підкреслюють необхідність запровадження обов'язкової звітності відповідно до GRI, TCFD, EU Тахопому; розширення використання цифрових ESG-аналітичних платформ; та стимулювання інструментів фінансування, таких як кредити, пов'язані зі сталим розвитком, і вуглецеві кредити [4].

Впровадження ESG-стратегій у банківському секторі України має декілька ключових напрямів. По-перше, банки активно розширюють програми «зеленого» фінансування та кредитування проєктів у сфері енергоефективності й відновлюваної енергетики. По-друге, фінансові установи інтегрують ESG-критерії у систему оцінки клієнтів та кредитних ризиків. По-третє, цифрові технології забезпечують ефективний моніторинг ESG-показників та підвищують прозорість діяльності банків [3].

Показовим прикладом реалізації ESG-підходу в Україні є практика «зеленого банкінгу», яку активно розвивають державні банки. Зокрема, АБ «Укргазбанк» став одним із перших банків України, який почав системно фінансувати екологічні проєкти та впроваджувати принципи сталого розвитку. Такий підхід сприяє не лише залученню міжнародних інвестицій, а й формуванню позитивної репутації банківської установи на фінансовому ринку.

Разом із тим процес цифрової та ESG-трансформації супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів можна виділити недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів, нестачу кваліфікованих кадрів, кіберзагрози та складність адаптації до міжнародних стандартів ESG-звітності. Крім того, воєнний стан значно ускладнює процес довгострокового стратегічного планування у фінансовому секторі.

Важливу роль у подоланні цих проблем відіграє державне регулювання та міжнародна підтримка. НБУ поступово формує нормативну базу щодо впровадження ESG-принципів у діяльність банків та інтеграції критеріїв сталого розвитку у систему банківського нагляду [2]. Водночас співпраця українських банків із міжнародними фінансовими організаціями сприяє залученню інвестицій для реалізації «зелених» і цифрових проєктів.

Отже, цифрова трансформація та ESG-стратегії є важливими напрямками розвитку банківської системи України в умовах сучасних викликів. Їх ефективне впровадження сприятиме підвищенню фінансової стійкості банків, зміцненню довіри клієнтів та інтеграції України у європейський фінансовий простір. У перспективі поєднання цифрових інновацій та принципів сталого розвитку стане основою формування конкурентоспроможної та соціально відповідальної банківської системи.

Література:

1. Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору. Innovation and Sustainability. 2024. № 4. URL:https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Innovation%20and%20Sustainability%2C%20Vol.%204%2C%20No.%204%2C%202024-6-21.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2026).
2. Національний банк України. Сталий розвиток фінансового сектору URL:https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2026).

3. Бондаренко Л. ESG-банківництво в Україні та світі: виклики та новітні тренди. *Economy and Society*. 2025. № 74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5653?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2026).
4. Кошман А. Х. Інтеграція ESG-компонентів у банківську систему України. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/588?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.05.2026).

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Крупа О.С., студент, Соріна О.О., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту та адміністрування
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Сучасний стан розвитку економіки характеризується динамічними змінами зовнішнього середовища, посиленням конкурентного тиску та зростаючою невизначеністю умов господарювання. В таких обставинах виробниче підприємство вже не може покладатися виключно на ринкову кон'юнктуру чи цінову конкуренцію — йому необхідна внутрішня, стійка основа, що забезпечуватиме здатність до конкурентної боротьби у довгостроковій перспективі. Саме ресурсний потенціал підприємства виступає тією основою, яка зумовлює формування конкурентних переваг і визначає стратегічні можливості суб'єкта господарювання. Метою цієї роботи є дослідження взаємозв'язку між ресурсним потенціалом і конкурентними перевагами виробничого підприємства, а також визначення ключових складових цього потенціалу, що формують стійкі ринкові позиції.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності підприємства розглядається з різних позицій: порівняльної, ринкової, продуктової, функціональної та ресурсної. Як зазначають Бочко О. та Кожушко П., ресурсний підхід є одним із ключових у систематизації наявних концепцій, оскільки саме він акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства як першооснові його конкурентоспроможності [1]. Відповідно до цього підходу, конкурентна перевага визначається не лише ринковою позицією, а передусім унікальністю та якістю ресурсів, якими підприємство володіє, та здатністю ефективно їх комбінувати. Це принципово відрізняє ресурсний підхід від суто ринкових концепцій, де підприємство розглядається як реакція на зовнішні умови, а не як активний творець власних переваг.

Дослідження Хмурової В. та Кулініч В. підтверджують, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, серед яких ресурсне забезпечення посідає провідне місце. Авторами виокремлено елементи системи управління конкурентними перевагами, що охоплюють ефективні бізнес-процеси, якість системи управління та достатність ресурсного забезпечення [2]. При цьому підкреслюється, що конкурентна перевага є не статичним станом, а результатом цілеспрямованого управлінського процесу, де ресурсний потенціал виступає не лише умовою, а й об'єктом стратегічного впливу. Таким чином, ефективне управління ресурсним потенціалом безпосередньо визначає здатність підприємства утримувати та розвивати свої конкурентні позиції.

Важливим аспектом є ідентифікація конкретних детермінантів конкурентних переваг у розрізі ресурсного потенціалу. Сарай Н., Григорук А. та Литвин Л. обґрунтовують, що джерелами формування конкурентних переваг виробничого підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, диверсифікація продукції відповідно до вимог ринку, зниження собівартості та висока якість продукції, а також ефективне використання всіх видів ресурсів [3]. Показово, що автори відносять до ключових детермінант саме ресурсоорієнтовані фактори — тобто ті, що прямо впливають із якості та структури ресурсного потенціалу підприємства. Це підтверджує, що конкурентна перевага на

виробничому ринку формується переважно зсередини – через накопичення, розвиток і раціональне використання ресурсів, а не лише через реагування на зовнішню кон'юнктуру.

Подібний висновок знаходимо і в дослідженні Перебийніса В., Кононенко Ж. та Карнаухової Г., де систематизовано детермінанти конкурентних переваг суб'єктів господарювання та запропоновано підходи до їх моделювання. Автори наголошують, що конкурентна перевага є функцією сукупності ресурсних характеристик підприємства, а її стійкість визначається здатністю підприємства відтворювати та розвивати ці характеристики в динамічному середовищі [4]. Особливий акцент робиться на тому, що конкурентні переваги, засновані на унікальних ресурсах, є значно стійкішими порівняно з тими, що базуються виключно на ціновій конкуренції або на маркетингових інструментах. Для виробничого підприємства, де технологічний та кадровий компоненти потенціалу є визначальними, цей висновок набуває особливої практичної значущості.

Окремої уваги заслуговує питання формування конкурентних переваг в умовах нестабільності зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для українських виробничих підприємств. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В. та Ємець В. встановили, що в умовах воєнного стану та економічної кризи підприємства змушені переглядати пріоритети у формуванні конкурентних переваг, надаючи більшого значення стійкості ресурсного потенціалу, адаптивності бізнес-процесів та соціальній відповідальності [5]. При цьому ресурсний потенціал виступає не лише джерелом переваг у стабільних умовах, а й основою кризостійкості підприємства – здатності зберігати конкурентні позиції навіть за значного погіршення зовнішніх умов. Підприємства з диверсифікованою ресурсною базою та гнучкою системою управління потенціалом демонструють вищу здатність до адаптації і швидшого відновлення конкурентних позицій.

Водночас у сучасних умовах економічної трансформації ресурсний потенціал дедалі частіше розглядається не як статична сукупність ресурсів, а як динамічна система, де інноваційна складова відіграє дедалі вагомішу роль. Безугла Л. та Бессонова А. обґрунтовують, що ключовою основою сучасної конкурентоспроможності є інноваційні механізми, які охоплюють організаційно-управлінські, технологічні, кадрово-компетентнісні та інвестиційно-фінансові складові ресурсного потенціалу [6]. Авторами запропоновано матрицю позиціонування підприємств за рівнем інноваційної зрілості та конкурентних переваг, що дозволяє ідентифікувати стратегічний розрив між наявним потенціалом та його ринковою реалізацією. Цей інструмент є особливо цінним для виробничих підприємств, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й визначити пріоритетні напрями розвитку ресурсного потенціалу з метою посилення конкурентних позицій.

Отже, підводячи підсумки розгляду, ресурсний потенціал виробничого підприємства є не просто сукупністю виробничих, кадрових, фінансових та інноваційних ресурсів, а цілісною динамічною системою, від якості управління якою залежить здатність підприємства формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги. Проведений аналіз дозволяє виокремити чотири ключові складові цього потенціалу, кожна з яких генерує відповідні конкурентні переваги: виробничо-технологічна забезпечує переваги за якістю та собівартістю продукції; кадрова формує переваги через кваліфікацію персоналу та здатність до інновацій; інноваційна визначає технологічне лідерство та адаптивність до змін ринку; організаційно-управлінська забезпечує ефективність бізнес-процесів і стратегічну гнучкість підприємства. Принципово важливим є те, що зазначені складові не функціонують ізольовано — між ними існує системний взаємозв'язок, за якого розвиток однієї складової посилює потенціал інших, а їх синергетична взаємодія породжує переваги, що важко відтворити конкурентам.

Водночас стійкість конкурентних переваг визначається не стільки обсягом наявних ресурсів, скільки інноваційною активністю підприємства та його здатністю адаптуватися до умов середовища, що змінюється. Конкурентна перевага виробничого підприємства формується переважно на основі внутрішніх ресурсних характеристик, а отже, її розвиток перебуває у зоні безпосереднього управлінського впливу. Для вітчизняних виробничих підприємств цілеспрямований і комплексний розвиток усіх складових ресурсного потенціалу

є стратегічним пріоритетом, особливо в умовах воєнної нестабільності та необхідності відновлення конкурентоспроможності у повоєнний період. Саме підприємства, що системно інвестують у якість свого ресурсного потенціалу, матимуть найкращі передумови для утримання та зміцнення ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
3. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1(06). С. 58–62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>
4. Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 78. С. 25–29. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>
5. Хоменко І., Бабаченко Л., Москаленко В., Ємець В. Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 150–157. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-20>
6. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53> (дата звернення: 12.05.2026).

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кудинський О.В., здобувач за ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»,
Гудзь П.В., д.е.н., проф. професор

кафедра менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»

В системі управління підприємством оцінювання ефективності діяльності та управління, у т.ч. організаційною структурою виступає у ролі діагностичного інструментарію ефективності управлінських процесів, вибору форм та часу впровадження адаптивних програм і інструментів. У нашому розумінні ефективність організаційної структури визначається її здатністю розробляти і реалізовувати, упорядковувати і гармонізувати в межах взаємодії функціональних підсистем стратегії, програми, проекти та інші управлінські дії у найекономічніший та раціональний спосіб.

У літературі триває дискурс стосовно суті та оцінювальних методик організаційних структур, що витікає із ринкового стану підприємства, галузевої специфіки, життєвого циклу організації, викликів військового часу. Одні автори для оцінювання ефективності організаційних структур підприємств застосовують методи кореляційного аналізу для виявлення взаємозв'язку між підсистемами організаційних структур управління великих підприємств і рівнем автоматизації виробництва [1], інші використовують комплексний підхід до аналізу ієрархічних та функціональних аспектів управлінської структури підприємства з 12 показників [2, с.96-103]. Певна методологічна розбіжність у підходах дослідників до заявленої проблематики полягає в тому, що організаційна структура управління підприємством донедавна по-різному трактувалася законодавцем: ДСТУ ISO 9000-2 визначає організаційну структуру через «розподіл відповідальності, повноважень і взаємовідносин між працівниками» [3], а Господарський кодекс України, який втратив чинність у 2025 р., – як сукупність виробничих структурних підрозділів і функціональних структурних підрозділів

апарату управління [4]. Згідно з Осовськими Г.В. та О.А., існують три ключові підходи до оцінювання організаційної структури управління: цільовий, системний і вибірковий [5].

Автори є прихильниками розширеного тлумачення організаційної структури управління підприємством, яка є провідною складовою оргограми і поєднує технічну, економічну, виробничу та соціальну аспекти діяльності підприємства, регламентує внутрішні виробничі процеси та гармонізує службові взаємовідносини між структурами та працівниками апарату управління. Запропонована методика оцінювання ефективності організаційної структури управління Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» ґрунтується на аналізі діяльності за наступними ключовими критеріями:

- результативність реалізації цільових програм та проєктів;
- відповідність організаційної моделі обсягу завдань;
- рівень кадрового забезпечення та навантаження;
- динаміка фінансово-економічних показників;
- показники взаємодії з бізнес-середовищем.

Упродовж аналізованого періоду фонд виконував функції розпорядника коштів в рамках регіональної програми підтримки малого та середнього бізнесу. Зокрема, основною функцією було адміністрування **механізму часткової компенсації відсотків** за кредитами, отриманими суб'єктами МСП у рамках державної програми «Доступні кредити 5-7-9 %». Додатково фонд здійснював **інформаційно-консультаційну підтримку** підприємців, а також координував проєкти з розвитку бізнесу, зокрема - для внутрішньо переміщених осіб, які внаслідок війни були змушені переміститися до Запоріжжя [6].

Попри те, що формально організаційна структура залишалась лінійною, обсяг завдань суттєво зростав, що спричинило **перевантаження управлінської ланки**, зниження ефективності обробки документів і уповільнення ухвалення рішень. Інтегральним показником ефективності управлінської діяльності організації є **основні фінансово-програмні показники фонду за 2022–2024 рр.** (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка основних показників діяльності
ДО «РФПП в Запорізькій області» протягом 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Річний дохід (тис. грн)	3 168,2	3 210,6	3 284,2
Чисельність працівників (штатні одиниці)	2	1	1
Кількість реалізованих програм	2	3	4
Обсяг компенсацій МСП (млн грн)	2,6	3,1	5,0
Середній термін розгляду заявки (днів)	14	18	21
Партнерські банки / проєкти	3	4	5

Джерело: розраховано за даними внутрішньої звітності РФПП у Запорізькій області [6]

Як свідчить аналіз даних табл.1, протягом 2022–2024 рр. фонд зберігав стабільний рівень доходів (що формувалися за рахунок бюджетного фінансування), проте чисельність персоналу скоротилась удвічі, що свідчить про організаційно-структурну диспропорцію між обсягом завдань та ресурсами. Показник середнього терміну розгляду заявки виріс на 50 % за три роки — з 14 до 21 дня. Це прямо пов'язано з тим, що всі функції розгляду, перевірки та погодження виконувались єдиним адміністратором - директором організації. Разом із тим зросла кількість партнерів (від трьох банків до п'яти), що вимагало більшої комунікаційної активності та технічної координації, якої не забезпечувала наявна структура.

Аналізуючи ефективність управлінської структури, доцільно звернутися до класичних кількісних показників, які використовуються в державному та муніципальному менеджменті. До таких належать: коефіцієнт адміністративного навантаження (КАН), коефіцієнт результативності (КР), витрати на адміністрування однієї заявки, фондівдача (доходи на

одного працівника). Кількісна оцінка ефективності організаційної структури ДО «РФПП» наведена у табл.2.

Таблиця 2

Кількісна оцінка ефективності організаційної структури ДО «РФПП» у 2024 році

Показник	Формула	Розрахунок	Значення
1. Коефіцієнт адм. навантаження (КАН)	Обсяг програм / Кількість працівників	5 програм / 1 особа	5,00
2. Витрати на адміністрування 1 заявки (грн)	Адм. витрати / Кількість оброблених заявок	765 000 / 196	3 903,06
3. Фондовіддача	Річний дохід / Кількість працівників	3 284 200 / 1	3 284 200 грн
4. Коефіцієнт результативності (КР)	Обсяг підтриманих заявок / Всього поданих	196 / 240	0,82 (82 %)

Джерело: розраховано за даними внутрішньої звітності РФПП у Запорізькій області [6]

Аналіз даних табл. 2 дозволяє зробити певні узагальнення:

– **коефіцієнт навантаження (КАН) = 5,00** означає надмірну кількість програм на одну особу. У практиці держслужби рекомендований рівень становить не більше 2,5, що свідчить про перевантаження та ризик зриву виконання окремих проєктів;

– **витрати на адміністрування 1 заявки** (майже 4 тис. грн) є високими навіть для проєктних структур. Для порівняння, у схожих обласних фондах (наприклад, у Чернігові чи Рівному) цей показник коливається в межах 1,8–2,2 тис. грн. і вказує на неефективне використання бюджетних коштів, що може бути наслідком централізованого формату обробки заяв;

– **фондовіддача** виглядає позитивною (3,28 млн грн на одного працівника), проте це радше показник бюджетного забезпечення, а не ефективності витрат;

– **коефіцієнт результативності (КР) = 82 %** – означає, що з 240 поданих заяв 196 отримали схвалення, тобто свідчить про відносно якісний підбір та перевірку проєктів, що є позитивною рисою чинної оргструктури та установи в цілому.

Аналіз даних дозволяє узагальнити, що хоча за формальними ознаками (результативність, охоплення програм) діяльність фонду виглядає успішною, організаційна структура не відповідає навантаженню, що призводить до перевитрат, затримок, операційної нестабільності. У контексті обмеженої організаційної структури з єдиною штатною одиницею ключовим інструментом забезпечення функціональності фонду є ефективна мережа зовнішніх взаємодій. Протягом 2022–2024 років Державна організація «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» здійснювала координацію своєї діяльності через партнерські механізми з профільними державними, банківськими та діджитальними структурами, що дозволяло компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів. Центральною ланкою у забезпеченні управлінської узгодженості залишався Департамент економічного розвитку Запорізької обласної державної адміністрації, який виконував роль програмного координатора та бюджетоутримувача, а також забезпечував нормативно-організаційну підтримку фонду в частині реалізації регіональних програм.

Висновок. Проведений аналіз показав, що організаційна структура Державної організації «Регіональний фонд підтримки підприємництва в Запорізькій області» забезпечує виконання основних функцій із реалізації програм підтримки малого та середнього бізнесу, однак не відповідає сучасному рівню управлінського навантаження. Попри позитивні показники результативності діяльності та розширення партнерської мережі, скорочення кадрового забезпечення призвело до перевантаження управлінської ланки, збільшення термінів розгляду заявок і зростання адміністративних витрат. Встановлено, що чинна лінійна модель управління потребує удосконалення шляхом розширення кадрового складу, впровадження

елементів функціонального розподілу обов'язків та цифровізації процесів адміністрування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації використання бюджетних ресурсів та посиленню інституційної спроможності фонду в умовах зростання потреб підприємницького середовища.

Література:

1. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2024. вип. 43. С.88-113. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.88>.
2. Георгіаді Н.Г., Вільгуцька Р.Б. Аналізування організаційних структур управління вітчизняними підприємствами. Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8040> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.7
3. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2007. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 35 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV // Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 462.
5. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 664 с.
6. Регіональний фонд підтримки підприємництва у Запорізькій області. <https://www.facebook.com/rfpp.zp.ua>

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

Лященко О.Л., аспірант, Воскресенська О.Є., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

У сучасних умовах розвитку туристичної галузі постає необхідність адаптації підприємств до складних і мінливих ринкових умов, що зумовлено впливом економічних, соціальних, політичних та технічних факторів. Конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках постійно посилюється, а поведінка споживачів змінюється під впливом нових тенденцій та технологічних інновацій. У таких обставинах для туристичних підприємств, системний та обґрунтований аналіз їхнього становища щоденного середовища, а також внутрішніх і зовнішніх чинників є визначальним для забезпечення довгострокового успішного розвитку. SWOT-аналіз виступає ефективним інструментом для комплексної оцінки потенціалу, виявлення загроз і можливостей, що дозволяє формувати адекватні стратегічні рішення.

У сучасному конкурентному середовищі туристичні підприємства зіштовхуються з динамічними викликами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Ефективне стратегічне управління неможливе без детального аналізу чинників, які визначають позицію підприємства на ринку, його потенціал для розвитку та загрози, що можуть вплинути на результати діяльності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні характеристики підприємства та умови зовнішнього середовища.

Для туристичного підприємства такий аналіз є особливо важливим у контексті посилення конкуренції на туристичному ринку, змін у споживчій поведінці клієнтів, впливу економічних, соціальних та політичних факторів. Проведення SWOT-аналізу дозволить не лише оцінити поточний стан підприємства, а й виявити стратегічні резерви для зміцнення його конкурентного потенціалу.

У процесі аналізу було зіставлено внутрішні характеристики підприємства із зовнішніми факторами ринку, що дозволило сформулювати стратегічну матрицю та визначити пріоритетні

напрямки розвитку. Результати SWOT-аналізу є основою для подальшого формулювання рекомендацій щодо зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 1

SWOT-аналіз туристичного підприємства

	Можливості:	Загрози:
	- Розширення напрямків внутрішнього туризму - Впровадження мобільного додатку та онлайн-платформи - Партнерство з локальними готелями і перевізниками - Вихід на європейські ринки з нішевими турами (екотуризм, гастротури) - Збільшення попиту на безпечні та індивідуальні подорожі - Державна підтримка туристичної галузі	- Політична нестабільність у регіонах - Валютні коливання і подорожчання послуг - Конкуренція з великими міжнародними туроператорами - Візові обмеження та зміни в законодавстві - Попит на самостійні подорожі без турагентств - Ризики пандемій і природних катастроф
Сильні сторони: - Впізнаваний бренд на ринку туристичних послуг - Досвідчений персонал і високий рівень сервісу - Наявність мережі перевірених міжнародних партнерів - Гнучка система знижок та лояльності - Можливість організації індивідуальних турів - Власна база внутрішнього туризму	1. Розробка молодіжних турів і розширення партнерської мережі для виходу на європейські ринки. 2. Використання ІТ для збільшення частки внутрішнього ринку. 3. Активне просування турів на нові напрямки за зниження бар'єрів. 4. Висока якість сервісу — конкурентна перевага в умовах посилення конкуренції.	1. Використання гнучких умов бронювання для нейтралізації ризиків політичної нестабільності. 2. Посилення інформування клієнтів про безпечні тури під час пандемій. 3. Впровадження заходів для захисту від валютних коливань за рахунок партнерств. 4. Підвищення рівня сервісу для збереження лояльності клієнтів.
Слабкі сторони: - Сезонність попиту - Обмежене покриття в регіонах України - Недостатній розвиток онлайн-системи бронювання - Відсутність мобільного додатку - Відсутність унікальних турпропозицій - Залежність від міжнародної політики і візових обмежень	1. Вихід на нові ринки за рахунок цифрових платформ і партнерств. 2. Розробка внутрішніх турів для подолання сезонності. 3. Залучення інвестицій для посилення маркетингу і розширення пропозиції. 4. Пошук локальних постачальників для зменшення залежності від зовнішніх факторів.	1. Обмеження діяльності у нестабільних регіонах. 2. Диверсифікація продуктів для зниження впливу змін уподобань клієнтів. 3. Оптимізація витрат і розвиток нових послуг для протидії конкуренції. 4. Посилення антикризових заходів у разі нових пандемій або обмежень.

Сучасний туристичний ринок України є складною системою, у якій постійно відбуваються трансформації під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У таких умовах для підприємств туристичної галузі надзвичайно важливим є постійний моніторинг конкурентного середовища з метою розуміння власного положення на ринку, своєчасного реагування на виклики та використання можливостей розвитку.

Конкурентне середовище формується під впливом низки чинників, зокрема ринкової частки підприємств, їх ресурсної бази, маркетингової активності, рівня сервісу, впізнаваності бренду, лояльності клієнтів тощо.

Висновки. Проведений аналіз свідчить про наявність у підприємств туристичної галузі значних сильних сторін, які здатні стати фундаментом для подальшого розвитку і зміцнення конкурентної позиції на ринку. Водночас визначено низку слабких сторін, що потребують уваги в аспектах цифрової трансформації, розширення географічного покриття та диверсифікації пропозицій. Зовнішні можливості відкривають перспективи для інноваційного розвитку, розширення напрямків діяльності та виходу на нові ринки, зокрема європейський, з урахуванням сучасних споживчих трендів і державної підтримки. Водночас існують помітні загрози, пов'язані з нестабільністю політичної ситуації, валютними ризиками, конкуренцією та глобальними кризами, які потребують впровадження адаптивних і проактивних антикризових заходів. Загалом, системний підхід до оцінки та управління внутрішніми і зовнішніми факторами дає змогу сформулювати ефективні стратегічні рішення для забезпечення стабільного зростання підприємства в умовах динамічного туристичного ринку України.

Література:

1. Баркіна І.І. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі: навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2021. — 256 с.
2. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: [навч. посібник] / В.Ф. Кифяк. - Чернівці: Книги-XXI, 2013. - 298 с.
3. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія/ Тетяна Іванівна Ткаченко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. унт, 2015. - 463 с.
4. Токар О.М. "Сучасні методи стратегічного аналізу в менеджменті туристичних підприємств" 2023. — №1 (101). - с. 87-92

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МІНІМІЗАЦІЯ Х-НЕЕФЕКТИВНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Перехрест К.О, студентка, Губарь О.В., к.е.н., доцент,

*Кафедра економіки та митної справи,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Забезпечення оптимального розподілу та використання обмежених ресурсів суб'єктами природних монополій є стратегічним завданням для стабілізації національної економіки України. В умовах тривалої макроекономічної нестабільності та воєнного стану ефективність функціонування критичної інфраструктури безпосередньо впливає на національну безпеку. Одним із центральних деструктивних чинників, що стримують розвиток державного сектору, є Х-неефективність, концептуалізована Г. Лейбенстайном як системний розрив між теоретично максимально можливою та фактичною продуктивністю фірми [1]. Для монополізованих ринків України ця проблема є хронічною, оскільки брак ринкового тиску мінімізує стимули до оптимізації витрат та інноваційного оновлення.

Інституційна природа Х-неефективності вітчизняних монополістів коріниться у надмірній бюрократизації, деформації управлінських вертикалей, наявності значних корупційних ризиків та політичному асиметричному впливі на прийняття операційних рішень. Емпіричними індикаторами цього явища виступають:

- хронічне завищення операційних витрат;
- низька гранична продуктивність праці на тлі роздутого адміністративного апарату;
- консервація морально та фізично застарілих технологій;
- перманентне зростання тарифного навантаження на кінцевих споживачів без адекватного реінвестування у якість сервісу.

На сучасному етапі Х-неефективність чітко простежується у фінансово-господарській діяльності ключових стратегічних підприємств країни – АТ «НАК "Нафтогаз України"», АТ «Укрзалізниця» та АТ «Укрпошта».

Розглянемо на прикладі АТ «НАК "Нафтогаз України"». Системна Х-неефективність компанії акумулюється у високих технологічних втратах під час транспортування та видобутку енергоносіїв. За даними консолідованої звітності та оцінками аудитів, фінансова стійкість НАК хронічно підбивається нна накопиченням дебіторської та кредиторської заборгованості (зокрема, через касові розриви та борги теплокомуненерго), що вимагає регулярних субсидій або компенсацій з державного бюджету. Політичне регулювання тарифів, з одного боку, стримує соціальну напругу, а з іншого – маскує реальні управлінські прорахунки та дефіцит інвестицій в модернізацію свердловин [2].

Наступний приклад неефективного господарювання являє собою АТ «Укрзалізниця». Критичний рівень Х-неефективності оператора залізничних сполучень зумовлений катастрофічним зносом основних фондів (активів), який за оцінками профільних експертів сягає понад 85-90% (тяговий рухомий склад та колійна інфраструктура). Наслідком застарілих підходів до логістики є затримки у доставці вантажів, низька операційна швидкість та збитковість пасажирського сектору, що перекривається механізмом крос-субсидування за рахунок вантажних перевезень. Це суттєво знижує загальну конкурентоспроможність логістичної системи України на міжнародному рівні [3].

Прикладом неефективного функціонування також є АТ «Укрпошта». Попри активну цифровізацію останніх років, компанія демонструє ознаки Х-неефективності на рівні регіональної логістичної інфраструктури. Низька щільність автоматизованих сортувальних центрів та використання морально застарілих управлінських підходів у сільській місцевості призводять до сповільнення операційного циклу доставки. В умовах жорсткої конкуренції у сегменті експрес-доставки з боку приватних операторів, «Укрпошта» утримує монополні позиції переважно у сфері виплати пенсій та доставки письмової кореспонденції, де капіталізація послуг залишається низькою, а витрати – високими [4].

Кумулятивний ефект Х-неефективності зазначених вітчизняних монополій за своєю масштабністю та руйнівною силою вже давно вийшов за межі суто корпоративного чи внутрішньогалузевого сектору, перетворившись на наскрізну деструктивну загрозу для всієї макроекономічної системи країни. Коли такі стратегічні гіганти, як енергетичні чи логістичні монополісти, функціонують із хронічним розривом між потенційною та реальною продуктивністю, наслідки їхньої управлінської неспроможності автоматично експортуються на рівень національної економіки. Цей процес запускає ланцюгову реакцію негативних наслідків, яка починається з необґрунтованого розкручування класичної інфляції витрат. Оскільки кінцеві споживачі та суб'єкти приватного бізнесу критично залежать від послуг цих підприємств, будь-яке чергове підвищення інфраструктурних тарифів, покликане лише перекрити внутрішні фінансові дірки монополістів та їхні роздуті операційні витрати, миттєво закладається у собівартість майже кожного виробленого в країні товару чи наданої послуги [5]. Як наслідок, вітчизняна продукція втрачає свою цінову конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а купівельна спроможність населення стрімко падає, що загалом консервує економічний застій.

Паралельно з тарифним тиском відбувається не менш деструктивний процес, який полягає у глибоко нераціональному перерозподілі обмежених бюджетних коштів і деформації державної інвестиційної політики. Замість того, щоб спрямовувати фінансові ресурси країни на стратегічний розвиток, підтримку інновацій, фінансування високотехнологічних стартапів чи капітальне будівництво нової сучасної інфраструктури, держава змушена регулярно

виконувати роль фінансового донора для покриття поточних збитків неефективних монополій. У довгостроковій перспективі такий підхід консервує технологічну відсталість базових галузей, оскільки капітальні інвестиції у модернізацію та інноваційне оновлення основних фондів відкладаються на невизначений термін, позбавляючи національну економіку реальних драйверів для повоєнного відновлення та якісного макроекономічного зростання.

Отже, нейтралізація Х-неефективності в монопольних секторах України вимагає переходу від адміністративного управління до ринкових інституційних стандартів. Мінімізація Х-неефективності державних монополій потребує системного інституційного перезавантаження через поглиблення корпоратизації із залученням незалежних міжнародних спостерігачів, розширення контрольованої конкуренції у раніше закритих сегментах та цифровізацію закупівель через платформу Prozorro для усунення корупційної ренти. Крім того, вирішальним фактором оптимізації управління має стати впровадження чітких KPI для топменеджменту, безпосередньо прив'язаних до скорочення енергоємності виробництва та підвищення загальної продуктивності праці.

Література:

1. Ігнатюк А.І. Економіка галузевих ринків: навчальний посібник. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2015. 448 с. URL: https://studylib.net/doc/28159378/2-a.-%D1%96.-%D1%96gnatyuk-ekonom%D1%96ka-galuzevih-rink%D1%96v?p=3#google_vignette
2. Різке падіння. Прибуток Групи Нафтогаз за рік зменшився у шість разів. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/naftogaz-ukrajini-pributok-grupi-kompaniy-za-rik-zmenshivsya-v-shist-raziv-50605187.html#goog_rewarded
3. Для стабільності "Укрзалізниці" держава має збільшити фінансування до 40 млрд грн на рік, - аналітика. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/dlya-stabilnosti-ukrzaliznici-derzhava-maye-zbilshiti-finansuvannya-do-40-mlrd-grn-na-rik-analitika-13328100.html>
4. «Нова пошта, «Укрпошта» та Meest: фінансові результати компаній до та під час великої війни. URL: <https://www.slovoudilo.ua/2024/06/07/infografika/finansy/nova-poshta-ukrposhta-ta-meest-finansovi-rezultaty-kompanij-ta-velykoyi-vijny>
5. Державні монополії в Україні стали некерованими структурами, - експерт пояснив до чого призведе підвищення тарифів. URL: <https://ukranews.com/ua/news/1051328-derzhavni-monopoliiyi-v-ukrayini-staly-nekerovanymi-strukturamy-ekspert-poyasnyv-do-chogo-pryzvede>

СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Попович Н. Н., аспірант, Джерелюк Ю. О., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Динамізм економічного середовища та ринкова нестабільність змушують підприємства шукати нові важелі підтримання конкурентоспроможності. Статичне фінансове планування, засноване на одному показнику, вже не забезпечує належної гнучкості. На зміну йому приходять варіативні управлінські рішення. У цьому вимірі сценарне планування у фінансовому менеджменті виступає як інноваційний вектор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Розробка оптимістичних, базових та песимістичних фінансових моделей дозволяє діяти на випередження: точно оцінювати ризики, оптимізувати витрати й гарантувати безперебійне фінансування інновацій ще до появи кризових симптомів. Така варіантність рішень формує мобільну систему управління грошовими потоками, що стає головним чинником випереджального ринкового розвитку.

Проблематика взаємозв'язку між корпоративним управлінням і процесами фінансового менеджменту, зокрема фінансовим плануванням, прогнозуванням, досліджується в ряді робіт. Проте, попри вагомий внесок науковців, у науковій літературі все ще недостатньо розроблено

інноваційний вектор сценарного планування у фінансовому менеджменті підприємств, який поєднував би специфічні ринкові фактори ризику, варіантні моделі розподілу фінансових ресурсів та систему ранніх індикаторів виникнення загроз.

У дослідженні [1] доведено: практична цінність сценарного підходу виявляється у завчасному моделюванні управлінських рішень. Керівництво підприємства ще до настання змін визначає параметри ціноутворення, асортиментну політику, обсяги запасів, інвестицій та кадрові потреби під конкретні комбінації ринкових сигналів. Як наголошує автор, такий інструментарій не лише мінімізує кризові втрати, а й прискорює реалізацію нових можливостей. Відмова від єдиного статичного прогнозу гарантує високу готовність менеджменту до дій та суттєво покращує взаємодію між підрозділами.

Автор статті [2] наголошує, що за умов перманентної нестабільності впровадження антикризового фінансового управління на основі сценарного планування стає стратегічним імперативом. Саме воно забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства завдяки здатності системи до безперервної адаптації, гнучкого маневрування капіталом та ефективної протидії сучасним ринковим викликам.

Теоретичні підходи [3] визначають сценарне планування як фундаментальний елемент фінансового моделювання, орієнтований на розробку варіантних прогнозів (передусім оптимістичного, базового та песимістичного). Завдяки цьому фінансовий менеджмент отримує змогу заздалегідь сформувати алгоритми реагування на специфічні коливання ринку, забезпечуючи граничну фінансову стійкість бізнесу. Практична цінність таких моделей виявляється в оптимізації капітальних витрат і гнучкому коригуванні кадрового потенціалу, що дозволяє адаптувати інвестиційну політику підприємства та нівелювати загрози загального ринкового спаду.

З урахуванням положень сучасних досліджень [1–3] доцільно розглядати сценарне планування у фінансовому менеджменті як інноваційний вектор забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що є безперервним циклом із шести взаємопов'язаних етапів: визначення орієнтирів інноваційної конкурентоспроможності, аналізу зовнішніх факторів ризику, оцінки внутрішнього фінансового потенціалу, побудови набору фінансових сценаріїв, оцінювання їхнього впливу на розподіл ресурсів та моніторингу ринку за системою ранніх індикаторів.

Очікувані ефекти від реалізації сценарного планування у фінансовому менеджменті як інноваційного вектора забезпечення конкурентоспроможності підприємства пов'язані з докорінною перебудовою системи управління капіталом. Фінансово-економічний вимір цього процесу полягає у захисті ресурсів від ринкових шоків: за рахунок формування цільових резервів підприємство зберігає спроможність фінансувати стратегічні інновації навіть за найгірших умов. Водночас управлінська гнучкість досягається через відмову від жорсткого єдиного прогнозу. Поєднання варіантних фінансових моделей із дієвою системою ранніх індикаторів дозволяє менеджменту оперативно перенаправляти грошові потоки під поточні зміни кон'юнктури. Узгоджена крос-функціональна взаємодія та орієнтація на оптимістичні сценарії дозволяють швидше опановувати перспективні ринкові ніші. У підсумку такий інструментарій забезпечує перехід від рефлексивного виживання до випереджального розвитку, перетворюючи фінансову мобільність на ключову конкурентну перевагу.

Сценарне планування у фінансовому менеджменті, на нашу думку, є процесом розроблення варіантних показників майбутньої фінансово-господарської діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства та виступає базовим елементом системи управління. Головна мета такого планування полягає у підвищенні конкурентоспроможності на основі оптимізації процесів формування, розподілу та випереджального використання всіх видів фінансових ресурсів за різних умов ринкової кон'юнктури.

Практична реалізація сценарного планування як інноваційного вектора зміцнення конкурентоспроможності підприємства потребує формування специфічного методичного забезпечення, архітектура якого складається з трьох базових рівнів. На першому з них – у межах інформаційно-аналітичного етапу – здійснюється обґрунтування базових параметрів

альтернативного розвитку зовнішнього середовища. Відмовляючись від практики розроблення єдиного статичного прогнозу, фінансовий менеджмент моделює декілька варіативних сценаріїв (насамперед песимістичний, базовий та оптимістичний), узгоджуючи кожен із них із конкретними значеннями випереджальних індикаторів-тригерів. Наступний, планово-розрахунковий рівень, орієнтований на безпосереднє обчислення варіантних показників фінансово-господарської діяльності. Проведення стрес-тестування фінансової моделі на цій стадії дає змогу заздалегідь (превентивно) оцінити чутливість майбутніх параметрів ліквідності, платоспроможності та рентабельності капіталу до раптових коливань ринкового попиту чи ціноутворення на ринку сировини. Третій, управлінський рівень (стадія реалізації), передбачає активацію механізму оперативного коригування фінансової політики підприємства. За умови негативного сценарію цей інструмент забезпечує мобільність капіталу: підприємство оперативно перенаправляє вільні грошові потоки на підтримку поточної ліквідності, утримуючи свої ринкові позиції.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що впровадження сценарного планування у систему фінансового менеджменту виступає інноваційним вектором зміцнення конкурентоспроможності підприємства, оскільки сформована завдяки варіантному моделюванню мобільність капіталу забезпечує його превентивний захист та стабільність у мінливому середовищі.

Література:

1. Дубіщев В. П., Скрильник А. С., Чижевська М. Б. Сценарне стратегічне планування розвитку підприємств торгівлі в умовах турбулентного економічного середовища. Сталій розвиток економіки. 2026. №2 (59). С. 528-533. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-72>
2. Заїка Ю. А., Маляренко О. П. Інтегрована модель антикризового стратегічного управління підприємством: синтез сценарного планування, політика Agile-підходів та технологій індустрії 4.0. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-108>
3. Фурса В. А., Гнатенко Є. П., Гнатєва Т. М. Економічна сутність та роль фінансового планування в системі управління підприємством. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 69-75. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-9>

ІНВЕСТИВАННЯ У СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ WELLNESS КОМПЛЕКСІВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Пшенна І.В., аспірантка

*Кафедра менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка»*

Інвестиції в готельні wellness комплекси є одним із актуальних трендів сьогодення. Відвідувачі вже хочуть отримати не просто місце для зупинки та відпочинку, а й відновити здоров'я та отримати ментальний релакс. Вважаємо, що інтеграція Wellness в індустрію гостинності стане інноваційним і перспективним напрямком розвитку галузі в умовах повоєнного відновлення.

У сучасне розумінні концепція Wellness розглядається як система оздоровлення, спрямована на формування психічної рівноваги, балансу між роботою та особистим життям, єднання з природою доквіллям на принципах сталості тощо. Ключовими компонентами такої системи є комфортне фізичне навантаження, здорове харчування, догляд за шкірою, гарний відпочинок, позитивне мислення [1].

Wellness-готелі орієнтовані на надання послуг оздоровчо-профілактичного характеру через пропозицію відвідувачам специфічних програм, які базуються на принципах відновлення здоров'я, спокійного відпочинку, фізичного та духовного розвитку особистості [2].

Доцільність інвестування у такі комплекси обумовлена змінами парадигми споживання, зростанням платоспроможного попиту (середній чек відвідувача зазвичай на 30–50%

дорожчий завдяки додатковим послугам), а також потребою відвідувачів отримати спокійний відпочинок впродовж 3-7 днів.

Інвестування у такі готелі має фінансові та операційні переваги для інвестора, зокрема швидший період окупності проєкту завдяки вищому показнику ADR (середня ціна за добу) та RevPAR (дохід на доступний номер), а наявність медичної або велнес-інфраструктури позиціонує об'єкт у преміальному сегменті. До того ж, для таких готелів не характерний фактор сезонності, оскільки вони затребувані впродовж року. Значна частина доходу може формуватися завдяки додатковим послугам: SPA-процедури, медичні чек-апи, ретрити, індивідуальні програми харчування тощо.

Такі комплекси краще будувати за сучасними технологіями та стандартами з використанням екологічних матеріалів, покращеною звукоізоляцією, системою очищення повітря та води, регульованим освітленням у номерах, а також у шаговій близькості до природи (ліс, гори, вода) та віддаленості від автомагістралей та промислових об'єктів задля уникнення зайвого шуму [3].

Звичайно, що такі інвестиції не позбавлені ризиків:

- будівництво спортивних майданчиків, термальних комплексів та медичних кабінетів потребує значних витрат;
- пошук та утримання кваліфікованих спеціалістів (лікарів, коучів, тренерів, SPA-терапевтів);
- wellness-тренди швидко змінюються, а тому потрібно передбачити можливість модернізації обладнання.

Готелі цього спрямування дедалі частіше стають драйверами сталого розвитку, впроваджуючи екологічні та соціальні інновації.

Вони будуються у безпосередній близькості до природи за концепцією еко-готелів (при будівництві використовуються натуральні, відновлювані або перероблені матеріали), що істотно мінімізує негативний вплив на довкілля. Дизайн часто базується на принципах «зеленої архітектури» — інтеграції живої природи в інтер'єр (зелені стіни, максимальне природне освітлення), що знижує стрес.

Щоб бути енергоефективними wellness-готелі встановлюють сонячні панелі, геотермальні системи опалення, системи рециркуляції води та розумне LED-освітлення.

Також вони підтримують концепцію «Zero Waste, що передбачає повну відмову від одноразового пластику (міні-парфумерія в номерах замінюється на стильні багаторазові дозатори з органічною косметикою), мінімізація паперового документообігу, мінімізація відходів від кухні тощо .

Wellness -індустрія пропагує здорове харчування, що підтримує місцевого виробника.

Ресторани wellness -готелів закуповують продукти у місцевих фермерів або вирощують їх у власних теплицях, що істотно зменшує "вуглецевий слід" від транспортування їжі, а меню змінюється відповідно до сезону року.

Сталий розвиток — це не тільки про екологію та економіку, а й про людей. Це також створення нових робочих місць з гідною оплатою праці , а також збереження та популяризація культурної спадщини регіону [4].

Отже, інтеграція концепції wellness у діяльність підприємств сфери гостинності є одним із найпомітніших сучасних трендів, що викликано дією таких чинників: зростанням психоемоційного навантаження, урбанізаційним навантаженням та недостатністю контакту з природою, трансформацією рекреаційних цінностей у бік усвідомленості.

Окрім очевидної користі для підтримки громад та місцевих виробників, є пріоритет здоров'я відвідувачів, а тому інвестування у будівництво таких готельних комплексів є довгостроковою інвестицією у сталий розвиток, оскільки стимулює перехід до екологічно відповідального бізнесу, а збереження еко-системи стає головною умовою успіху таких проєктів.

Література:

1. Марченко Н. І., Дітріх І. В. Перспективи застосування Wellness-інновацій в індустрії гостинності. Вчені записки. 2020. Том 31 (70) № 6 Ч. 2. С. 65-70
2. Парфіненко, Т. Концепція wellness як інноваційний напрямок організації роботи готельних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-81>
3. Пшенна І. В. Перспективи інвестицій у створення екологічних готелів з дотриманням принципів концепції сталого розвитку. Новітні технології сучасного суспільства (НТСС-2024) : V Міжнародна науково-практична конференція (м. Чернігів, 12 грудня 2024 р.) : тези доповідей – Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025 С. 299-300.
4. Холодницька, А., & Пшенна, І. Інвестиційні пріоритети для сталого розвитку сфери гостинності в Україні. Економіка та суспільство. 2025. (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-75>

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

*Соколюк К. Ю., к. е. н., доцент, докторант,
Грицай А. Д., здобувач третього рівня вищої освіти,*

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Аграрні підприємства України сьогодні працюють у надскладних умовах. Насамперед обумовлено це негативним впливом війни та ворожими атаками країни-агресора. До того ж цей стан мінливості триває з 2022 року, і підприємствам доводиться або ефективно адаптуватися, або припиняти власне існування.

Існує багато факторів, що негативно впливають на розвиток аграрного бізнесу. Крім зазначеного вище, серед основних факторів є зростання конкуренції з боку іноземних компаній та нестабільна економіка. Саме тому питання конкурентоспроможності залишається актуальним як ніколи. І тут мова не стільки про роботу конкретних підприємств аграрного сектору, скільки про глобальну продовольчу безпеку України, позиції наших підприємств на міжнародному ринку.

Враховуючи вищесказане, виникає потреба пошуку адаптивних та реалістичних, в сучасних умовах, державних механізмів підтримки для аграрної сфери, які допоможуть підприємствам пережити кризовий період і в майбутньому вийти з нього з мінімальними втратами. Все це потребуватиме залучення значних ресурсів, у тому числі фінансових.

Дослідження проблеми фінансування розвитку аграрного сектору висвітлено у багатьох працях українських науковців. Зокрема, В. Андрухов у своїй статті пише про наявність розгалуженої системи форм і механізмів державної підтримки та стимулювання суб'єктів агропромислового комплексу [2]. Водночас О. Навроцький стверджує, що державна політика, спрямована на стимулювання розвитку аграрного сектору, повинна базуватися на інтеграції сучасних економічних механізмів, які акцентують на інноваційно-інвестиційній складовій [1]. Погоджуючись із думкою науковців, ми вважаємо, що державна підтримка має бути адресною та системною. Практичним підтвердженням даної тези є наявні на сьогоднішній день інструменти фінансування, що широко висвітлені у публікаціях профільних медіа. Зокрема, інформаційне агентство Agronews у своєму матеріалі наводить приклади програм фінансування для аграрних підприємств, які нині дають змогу отримати кошти на придбання сільськогосподарської техніки. Серед них:

- програма «5-7-9%» — державна програма кредитування для бізнесів
- безвідсотковий кредит до 1 млн грн на 5 років через Державний аграрний реєстр
- грантові програми, які підходять за умовами для аграріїв
- державна компенсація витрат.

У проаналізованому матеріалі наголошується на тому, що такі програми можна комбінувати між собою для отримання кращого результату, а структура такої взаємодії подана на рис. 1.

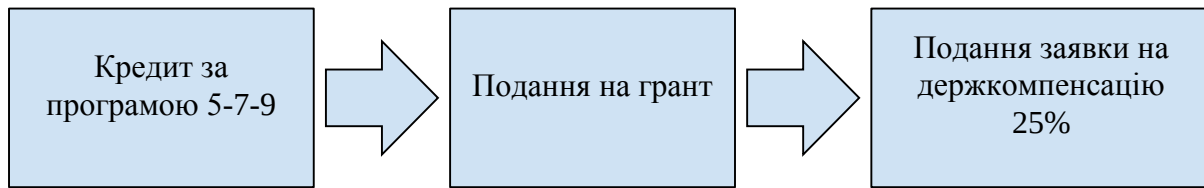


Рисунок 1. Алгоритм отримання державної допомоги аграрними підприємства

Джерело: впорядковано авторами

У публікації також наголошено на важливості паралельного виконання перших двох кроків – одночасно подати заявку на кредит та грант, тобто подаватися одразу на кредит і грант, а потім готувати документи на отримання державної компенсації. За кошти ж компенсації можна вже погасити тіло кредиту, що суттєво знижує реальне фінансове навантаження [3].

Варто зазначити, що такі програми кредитування та компенсацій переважно спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу. Частина програм можуть бути доступні і великим підприємствам, проте зазвичай для них умови та ставки є менш вигідними. Позитивним аспектом є те, що таким чином держава може підтримувати новостворені суб'єкти господарювання у аграрній сфері, які лише розпочинають свою діяльність, а в перспективі можуть стати повноцінними гравцями ринку. Також позитивним є те, що саме малий і середній бізнеси зазвичай більше потерпають від загальної економічної ситуації, у той час як великі підприємства продовжують розвиток і розв'язують проблеми шляхом тимчасового збільшення бюджетів.

Загалом існування таких ініціатив свідчить про позитивну та перспективну динаміку подальшого розвитку галузі. Проте низка перешкод потребує опрацювання та усунення вже сьогодні. Серед проблем, які можуть виникнути в процесі отримання державної допомоги суб'єктами господарювання аграрної сфери варто виділити наступні:

- складні бюрократичні процедури;
- тривалі терміни погодження заявок;
- недостатнє фінансування конкретних програм.

Отже, розглядаючи можливість комбінування різних інструментів, слід зважати на недосконалість кожної з них, адже жодна окрема програма не може задовольнити потреби аграріїв у повному обсязі. Саме тому необхідно говорити про розширення таких програм, їхнє вдосконалення та допрацювання.

Як зазначає Г. Сухорукова у своїй статті про державні гранти для аграрних підприємств, найпоширеніші причини відмов у контексті програм кредитування є податкові борги компанії, невідповідний КВЕД, юридичні обтяження, а також розбіжності та неточності в даних чи показниках, зазначених в документах [4].

Отже, проаналізувавши окремі програми державної підтримки та кредитні програми, можна зробити такі висновки:

- наявні програми, запропоновані державою, вже працюють та надають кошти на розвиток малих і середніх підприємств;
- кількість програм та їх умови потребують подальшого вдосконалення із урахуванням сучасних реалій ринку та можливостей аграрних підприємств;
- програми для великих підприємств, а також проекти за іншими напрямками, потребують подальшого аналізу та дослідження;
- умови та вимоги програм мають містити чіткі роз'яснення, а між надавачем і отримувачем коштів необхідно забезпечити конструктивний і безперервний діалог щодо подання заявок.

На основі отриманих результатів перспективним напрямом подальших наукових досліджень є поглиблений аналіз державних ініціатив, спрямованих на всебічну підтримку аграрного сектору в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення.

Література:

1. Навроцький О. Державна політика розвитку аграрного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-5> (дата звернення: 27.05.2026).
2. Андрухов В. Державна підтримка та стимулювання суб'єктів агропромислового комплексу як адміністративний інструментарій. Підприємництво, господарство і право. 2025. № 1. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2025.1.01>.
3. Як фермерам отримати фінансування на сільгосптехніку – AgroNews. AgroNews. URL: <https://agronews.ua/news/yak-fermeram-otrymaty-finansuvannya-na-silgostehniku/> (дата звернення: 27.05.2026).
4. Сухорукова Г. Де взяти гроші на агротехніку та як підвищити її ефективність роботи в полі | Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/de-vzyati-groshi-na-agrotehniku-ta-yak-pidvishhiti-yiyi-efektivnist-roboti-v-poli> (дата звернення: 27.05.2026).

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Шаль О.Д., студент, Сментина Н.В., д.е.н., професор

Кафедра економіки і фінансів

Одеський національний морський університет

Динамічний розвиток цифрової економіки та докорінна трансформація ланцюгів постачання зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації логістичної діяльності. У сучасних умовах класичні моделі посередництва в логістиці поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем концепції «Логістика 4.0» та цифровим екосистемам. Центральним елементом цієї трансформації є інтелектуальні онлайн-платформи, які забезпечують пряму взаємодію між вантажовідправниками та перевізниками, скорочують транзакційні витрати та підвищують швидкість логістичних операцій. Для сучасної економічної системи створення підприємств, що базуються на платформних рішеннях, стає важливим чинником забезпечення прозорості та ефективного управління ресурсами.

Цифровізація логістичних процесів виступає ключовим фактором, що значною мірою визначає ефективність функціонування сучасних підприємств у глобальному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій, зокрема Інтернету речей, штучного інтелекту, автоматизації та аналізу великих даних, докорінно трансформуює класичні підходи до управління ланцюгами постачання та логістичними операціями. Такі зміни не лише підвищують швидкість, точність і прозорість процесів, а також спричиняють системні організаційні зміни на підприємствах. Успішна адаптація до цифрового середовища потребує модернізації корпоративних практик, удосконалення внутрішньої взаємодії між працівниками, а також розвитку нових управлінських підходів і лідерських компетенцій. З огляду на динамічний розвиток технологій та зростання вимог глобальних ринків, дослідження цифровізації логістики та її впливу на організаційне середовище, як зазначають Птащенко О.В. та Курцев О.Ю., є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності компаній [1, с. 56].

Цифровізація охоплює всі ключові аспекти логістичної діяльності – від інтелектуального управління складськими запасами до автоматизації транспортних перевезень і контролю вантажопотоків. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, що, у свою чергу, забезпечує більш ефективне планування виробничих

і постачальних процесів та дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [2, с. 47].

Цифровізація логістичних процесів сприяє скороченню операційних витрат підприємств, підвищенню швидкості обороту товарних запасів та зростанню економічної ефективності логістичних систем загалом. У сфері транспортування та зберігання вантажів використання цифрових технологій забезпечує суттєве зниження витрат за рахунок автоматизованих рішень для планування та оптимізації маршрутів. Використання цифрових платформ забезпечує інтеграцію логістичних операцій у єдиному інформаційному середовищі. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити рівень контролю за рухом вантажів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Систематизація основних цифрових технологій, що визначають сучасний вектор розвитку логістики, а також їх функціонального призначення та впливу на ефективність діяльності підприємств наведена у табл. 1.

Аналіз табл. 1 свідчить, що найбільший синергетичний ефект у логістичній діяльності досягається за умов комплексного поєднання декількох цифрових технологій. Зокрема, поєднання технологій Інтернету речей (IoT) та технологій Big Data створює передумови для розвитку предиктивної аналітики, що дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит та оптимізувати використання ресурсів.

Таблиця 1

Класифікація та функціональна роль цифрових технологій у логістиці

Назва технології	Функціональне призначення в логістиці	Вплив на ефективність (результат)
Інтернет речей (IoT)	Збір даних у реальному часі через сенсори про стан вантажу та транспортних засобів.	Моніторинг умов перевезення, підвищення безпеки та збереження товарів.
Великі дані (Big Data)	Обробка масивів інформації про маршрути, попит та ринкові тенденції.	Точне прогнозування попиту, оптимізація запасів та виявлення прихованих інсайтів.
Штучний інтелект (AI)	Автоматичне прийняття рішень, планування складних маршрутів, чат-боти для клієнтів.	Скорочення часу на прийняття управлінських рішень, мінімізація паливних витрат.
Блокчейн (Blockchain)	Децентралізована фіксація транзакцій та етапів руху вантажу в реєстрі.	Підвищення прозорості операцій, захист від підробок документів, довіра між партнерами.
Хмарні технології (ERP, SCM, WMS)	Інтеграція всіх логістичних процесів у єдиний цифровий контур підприємства.	Синхронізація роботи складу, транспорту та відділу закупівель.
Кібербезпека	Захист корпоративних даних та персональної інформації клієнтів від атак.	Мінімізація ризиків витоку конфіденційної інформації та безперебійність ІТ-систем та запобігання прямим фінансовим збиткам від простою логістичних ланцюгів.
Роботизація та дрони	Автоматизація сортування на складах та доставка «останньої милі».	Прискорення обробки вантажів, зниження витрат на низькокваліфіковану працю.

Джерело: сформовано автором на основі [2, 3, 4]

Ключову роль у цифровій трансформації логістики відіграють системи управління ланцюгами постачання (SCM), які забезпечують контроль усіх етапів руху товарів – від

постачання сировини до кінцевого споживача – у режимі реального часу. Це підвищує гнучкість логістичних процесів, оскільки підприємства отримують можливість оперативно коригувати стратегії у відповідь на зміни попиту або виникнення затримок. У свою чергу, автоматизовані системи управління складом (WMS) забезпечують ефективну організацію складських процесів, оптимізуючи розміщення товарів, скорочуючи час їх обробки та підвищуючи швидкість виконання замовлень в умовах конкуренції.

Важливим аспектом цифрової трансформації є впровадження технологій кібербезпеки. Зі зростанням рівня цифровізації логістичні компанії стають більш вразливими до кібератак, що зумовлює необхідність створення надійних систем захисту даних клієнтів та внутрішньої інформації підприємств. Окрім цього, інноваційні підходи до доставки, зокрема використання дронів та безпілотних транспортних засобів, відкривають нові можливості для розвитку логістики «останньої милі», особливо у важкодоступних або віддалених регіонах.

Окремої уваги заслуговує досвід України у сфері цифровізації логістики. Навіть в умовах високої нестабільності українські підприємства активно впроваджують цифрові рішення з метою підвищення стійкості бізнесу [3]. Зокрема, широко застосовуються WMS-системи для оптимізації складських процесів та ERP-системи, що інтегрують управління замовленнями, фінансами та складськими операціями в єдиний цифровий контур. У сфері поштової та кур'єрської логістики системи відстеження вантажів стали стандартом сервісу, забезпечуючи клієнтам можливість моніторингу відправлень у режимі реального часу (наприклад, цифрові екосистеми «Нової пошти» та «Укрпошти»).

Систематизовану характеристику переваг та викликів цифрової трансформації логістичної діяльності наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Переваги та виклики цифрової трансформації логістичної діяльності

Види наслідків	Характеристика
Переваги цифровізації	1. Висока ефективність внаслідок автоматизації та зниження потреби в ручній праці. 2. Економія ресурсів через оптимізацію палива та транспортних маршрутів. 3. Підвищення якості сервісу завдяки прозорості та можливості трекінгу вантажів. 4. Посилення безпеки через використання блокчейн-технологій та систем моніторингу.
Виклики цифровізації	1. Потреба у значних капіталовкладеннях з тривалим терміном окупності. 2. Кадровий дефіцит – необхідність перекваліфікації та навчання персоналу роботі з новітніми інструментами. 3. Технічна складність – бар'єри при інтеграції інноваційних платформ у наявні застарілі IT-системи.

Джерело: узагальнено за матеріалами [3; 4].

Окремим стратегічним вектором впливу цифровізації на логістичний сектор в умовах сучасної економіки є її екологічна складова, що реалізується в межах концепції «зеленої логістики». Оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту та предиктивної аналітики Big Data дозволяє мінімізувати порожні пробіги транспорту та скоротити витрати палива. Це прямо пропорційно знижує обсяги викидів вуглекислого газу в атмосферу. Таким чином, впровадження платформних рішень не лише підвищує рентабельність бізнесу, а й сприяє досягненню цілей сталого розвитку, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю логістичних компаній.

Отже, цифрові технології не лише вдосконалюють окремі операційні процеси, а й формують нову архітектуру логістичного бізнесу, в якій швидкість обробки інформації та якість управлінських рішень стають ключовими конкурентними перевагами підприємств.

Таким чином, цифровізація логістичних послуг є важливим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності, конкурентоспроможності підприємств та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Література:

1. Птащенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2025. № 3 (289). С 54-62.
2. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір. 2025. № 199. С. 45-51.
3. Цифровізація в логістиці України: крок у майбутнє. Navis Group : сайт. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/2025/01/06> (дата звернення: 14.05.2026).
4. Цифрові технології в логістиці. Blog YouControl Market : сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/> (дата звернення: 14.05.2026).

СЕКЦІЯ
**ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
ТА ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ
У ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР**

МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Бусуйок О.В., студентка, Фомішина В.М., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Управління експортною діяльністю підприємства є складним багаторівневим процесом, що передбачає цілеспрямований вплив на формування, реалізацію та розвиток зовнішньоекономічних операцій. У науковій літературі воно розглядається як система принципів, методів і інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародних ринках. Водночас ефективність такого управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища та використовувати наявні конкурентні переваги.

Під методами управління експортною діяльністю доцільно розуміти сукупність способів і прийомів впливу на процеси планування, організації та контролю зовнішньоекономічних операцій. У класичному підході вони поділяються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи ґрунтуються на використанні фінансових стимулів, механізмів ціноутворення, системи знижок і умов контрактів. Адміністративні методи передбачають регламентування процедур, встановлення стандартів і контроль виконання зовнішньоекономічних операцій. Соціально-психологічні методи орієнтовані на формування ефективної команди, розвиток компетенцій персоналу та налагодження комунікацій із закордонними партнерами.

Разом із тим у сучасних умовах особливого значення набувають стратегічні та адаптивні методи управління, що базуються на концепції динамічних здібностей підприємства. Відповідно до цієї концепції, конкурентоспроможність на зовнішніх ринках визначається не лише наявними ресурсами, а й здатністю підприємства їх трансформувати відповідно до змін зовнішнього середовища [1]. Це означає, що управління експортною діяльністю повинно бути гнучким, інноваційним і орієнтованим на довгострокову перспективу.

Інструменти управління експортною діяльністю виступають практичними засобами реалізації управлінських рішень. До ключових інструментів належать маркетингові дослідження, експортне планування, формування міжнародної маркетингової стратегії, а також використання сучасних інформаційних систем. Маркетингові дослідження дозволяють оцінити кон'юнктуру зовнішніх ринків, визначити цільові сегменти та проаналізувати конкурентне середовище. На їх основі формується експортна стратегія підприємства, яка визначає напрями розвитку, пріоритетні ринки та способи виходу на них.

Експортне планування є одним із базових інструментів управління, що забезпечує систематизацію діяльності підприємства на міжнародних ринках. Наявність чітко сформованого експортного плану сприяє підвищенню ефективності діяльності, зменшенню ризиків і забезпеченню узгодженості дій різних підрозділів підприємства [2]. У цьому контексті важливим є також використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу, PEST-аналізу та аналізу конкурентних переваг.

Суттєве значення має застосування інструментів міжнародного маркетингового комплексу. Йдеться про формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики з урахуванням специфіки зовнішніх ринків. Підприємство повинно приймати рішення щодо рівня стандартизації або адаптації продукції, враховуючи культурні, економічні та регуляторні особливості країни-імпортера. Як зазначають українські дослідники, ефективна маркетингова політика є ключовим фактором успішної реалізації експортної стратегії підприємства [3].

Окрему групу становлять фінансові інструменти управління експортною діяльністю. До них належать валютне регулювання, страхування експортних ризиків, кредитування зовнішньоекономічних операцій, а також застосування різних форм міжнародних розрахунків. Використання акредитивів, інкасо та банківських гарантій дозволяє мінімізувати фінансові

ризиків та забезпечити своєчасність розрахунків між контрагентами. У сучасних умовах особливої актуальності набуває управління валютними ризиками, що пов'язано з високою волатильністю валютних курсів.

Механізми управління експортною діяльністю відображають організаційні та функціональні аспекти реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Вони включають організаційну структуру управління, систему контролю та моніторингу, а також механізми координації між підрозділами підприємства. Ефективна організаційна структура забезпечує розподіл функцій і відповідальності між працівниками, що сприяє підвищенню результативності експортних операцій. На рис.1 зображено механізми і процеси управління експортом.

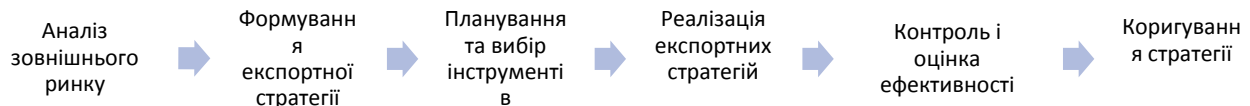


Рис.1. Процес управління експортною діяльністю

Важливим елементом механізму управління є система контролю, яка передбачає оцінку результатів експортної діяльності та їх відповідність поставленим цілям. Контроль здійснюється за допомогою системи показників, зокрема обсягів експорту, рентабельності, рівня витрат та ефективності використання ресурсів. Як зазначається у наукових дослідженнях, впровадження сучасних систем контролю дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень [4].

У сучасних умовах значно зростає роль інформаційно-аналітичних систем у процесі управління експортною діяльністю. Використання ERP- та CRM-систем, а також систем підтримки прийняття рішень дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити точність прогнозування та оптимізувати логістичні операції. Цифровізація управління експортною діяльністю сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках (рис.2).

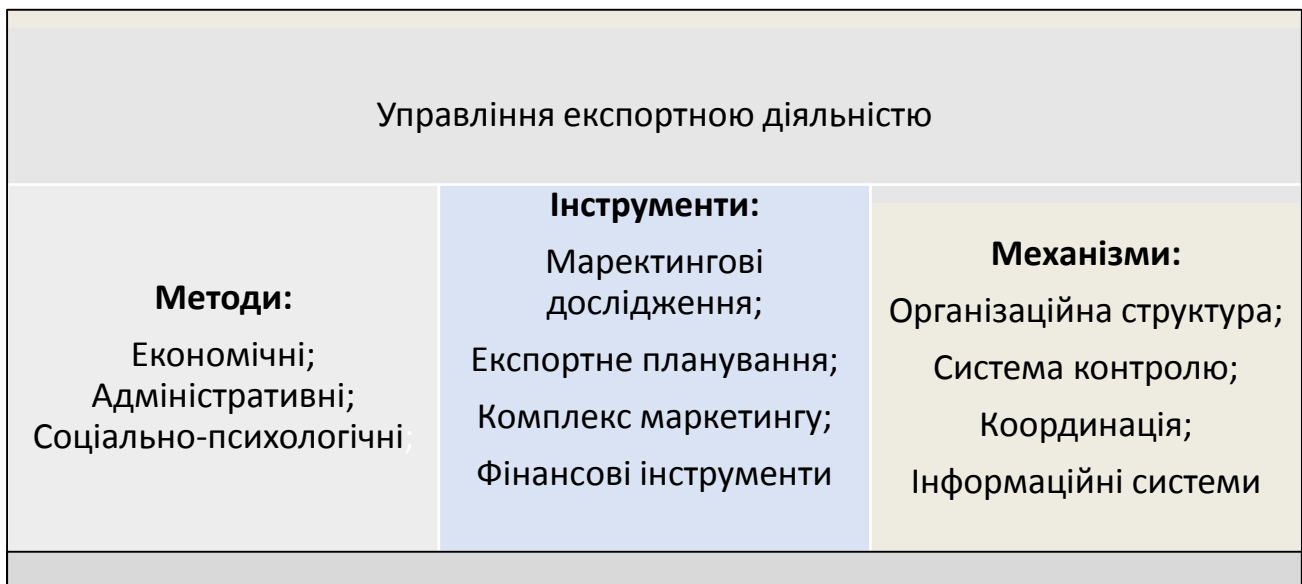


Рис.2. Система методів і інструментів управління експортною діяльністю

Крім того, важливим механізмом є інтеграція підприємства у глобальні ланцюги створення вартості. Це дозволяє не лише розширити ринки збуту, а й отримати доступ до сучасних технологій і ресурсів. Участь у таких ланцюгах сприяє підвищенню ефективності виробництва та зміцненню позицій підприємства у міжнародному бізнес-середовищі.

Необхідно також враховувати вплив зовнішніх факторів на управління експортною діяльністю. До них належать економічні, політичні, правові та технологічні умови функціонування підприємства. У сучасних умовах України особливого значення набувають ризики, пов'язані з воєнними діями, логістичними обмеженнями та змінами у зовнішньоторговельній політиці. Це вимагає від підприємств впровадження комплексних систем ризик-менеджменту та підвищення адаптивності управлінських рішень.

Таким чином, методи, інструменти та механізми управління експортною діяльністю підприємства формують цілісну систему, що забезпечує ефективну реалізацію зовнішньоекономічної стратегії. Їх комплексне використання дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, мінімізувати ризики та забезпечити стійкий розвиток на міжнародних ринках.

Література:

1. Українська економіка у 2024 році. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/
2. П'ять етапів еволюції міжнародного маркетингового плану. Trade Ready. 2016. URL: <https://tradeready.ca/2016/topics/marketingsales/the-5-stages-of-evolution-in-your-international-marketing-plan/>
3. Остапчук Т.П., Бужимська К.О. Становлення та розвиток концепції маркетингового менеджменту в сучасних умовах. Економіка, управління та адміністрування. 2024. №2 (108).URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/308970/300521>
4. Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. Економічний простір. 2025. № 199.С.220-227. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-220-227-ligonenko.pdf>

СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Лазаревич, А.Л., здобувачка, Огородник Р.П., ст. викладач

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Цифровізація суттєво трансформує систему управління підприємством, змінюючи характер управлінських процесів і підходи до прийняття рішень. Одним із ключових напрямів трансформації є автоматизація бізнес-процесів, яка дозволяє скоротити витрати часу на обробку інформації та мінімізувати вплив людського фактора. Паралельно відбувається діджиталізація комунікацій, що забезпечує оперативну взаємодію між підрозділами підприємства та зовнішніми контрагентами через електронні канали зв'язку. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та покращує контроль за виконанням управлінських рішень. Крім того, цифровізація створює передумови для інтеграції підприємств у глобальний інформаційний простір і підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародних ринках [2].

В умовах цифровізації змінюється роль менеджменту. Традиційна функція контролю поступово трансформується у функцію аналітичного управління, що базується на використанні даних. Менеджери переходять від інтуїтивного прийняття рішень до використання аналітичних інструментів, що дозволяє підвищити їх обґрунтованість і знизити ризики. Такий підхід отримав назву «data-driven management», тобто управління, засноване на даних [3].

Особливе значення цифровізація має для зовнішньоекономічної діяльності, де швидкість обробки інформації та її точність визначають ефективність контрактів, логістики та фінансових операцій. Використання цифрових платформ і інформаційних систем дозволяє підприємствам інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, підвищувати прозорість операцій і забезпечувати контроль за виконанням контрактних зобов'язань.

Цифровізація зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом глобальних процесів розвитку цифрової економіки, зокрема зростання ролі цифрових платформ і транскордонних потоків даних. За оцінками UNCTAD, цифрові платформи суттєво трансформують міжнародну торгівлю, забезпечуючи нові механізми взаємодії між суб'єктами господарювання та знижуючи бар'єри входу на зовнішні ринки [5]. У цих умовах підприємства змушені адаптувати власні системи управління до цифрового середовища.

На рівні підприємства цифровізація управління ЗЕД реалізується через впровадження прикладних цифрових інструментів, які забезпечують інформаційний супровід зовнішньоекономічних операцій. До ключових інструментів належать електронний документообіг, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та онлайн-платформи торгівлі. Електронний документообіг забезпечує цифрове оформлення контрактів і супровідних документів, що підвищує оперативність і точність обробки інформації. CRM-системи дозволяють централізувати дані про контрагентів, відстежувати історію взаємодії та контролювати виконання контрактних зобов'язань. Онлайн-платформи, у свою чергу, створюють можливості для розширення присутності підприємства на міжнародних ринках і спрощують процес укладання угод [1].

Узагальнення функціонального призначення основних цифрових інструментів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Цифрові інструменти управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [1; 4; 5]**

Інструмент	Основні можливості	Функції у ЗЕД
Електронний документообіг	Формування, передача та зберігання документів у цифровому форматі	Оформлення контрактів, супровід зовнішньоторговельних операцій
CRM-системи	Централізація інформації про клієнтів і контрагентів	Управління взаємодією з партнерами, контроль виконання угод
Онлайн-платформи торгівлі	Цифрові середовища для здійснення комерційних операцій	Пошук партнерів, укладання контрактів, вихід на зовнішні ринки

Аналіз наведених інструментів свідчить, що їх ефективність визначається не лише функціональними можливостями, а й рівнем інтеграції в єдину інформаційну систему підприємства. Електронний документообіг забезпечує стандартизацію інформаційних потоків, CRM-системи – їх накопичення та структурування, тоді як цифрові платформи – зовнішню інтеграцію підприємства у міжнародне середовище. Таким чином, цифровізація управління ЗЕД передбачає формування безперервного інформаційного контуру, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні процеси.

Важливим аспектом є розвиток цифрових каналів комунікації з контрагентами. Використання електронної пошти, спеціалізованих платформ та систем обміну даними забезпечує оперативність передачі інформації та скорочує тривалість погодження умов співпраці. У сучасних умовах ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від швидкості комунікації та доступності інформації для всіх учасників процесу [1].

Цифровізація також сприяє автоматизації логістичних процесів і супроводу контрактів. Використання цифрових рішень дозволяє здійснювати моніторинг руху товарів, координувати поставки та відстежувати виконання договірних зобов'язань. Це підвищує надійність зовнішньоекономічних операцій і знижує ризики, пов'язані з порушенням строків або умов поставки [4].

У практичній діяльності підприємств цифровізація ЗЕД часто реалізується через поєднання базових інструментів – CRM-систем, електронного документообігу та аналітичних засобів обробки даних. Використання табличних процесорів і аналітичних інструментів

дозволяє здійснювати оцінювання результатів зовнішньоекономічних операцій і формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Отже, цифровізація управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства забезпечує інтеграцію інформаційних процесів, підвищення оперативності обміну даними та автоматизацію ключових операцій, що формує основу для підвищення ефективності ЗЕД в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Chaffey D. Digital Business and E-Commerce Management. 7th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022.
2. European Commission. DESI dashboard for the Digital Decade (2023 onwards). Brussels: European Commission, 2025. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/desi/charts>
3. OECD. OECD Digital Economy Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-education-outlook-2023_c74f03de-en.html
4. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92, No. 11. P. 64–88. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>
5. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development. New York : United Nations, 2021. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Лещенко В.В., студент, Фомішина В.М., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Європейська інтеграція суттєво впливає на діяльність українських підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [1] українські експортери отримали нові можливості для розвитку міжнародної торгівлі, але водночас зіткнулися з новими ризиками та вимогами до ведення бізнесу.

Для українських підприємств процес євроінтеграції став важливим фактором трансформації системи бізнес-планування та управління ризиками [2]. Компанії змушені адаптувати діяльність до умов європейського ринку, вдосконалювати систему стратегічного планування та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Одним із головних результатів євроінтеграції стало розширення доступу підприємств до ринку Європейського Союзу. Завдяки функціонуванню зони вільної торгівлі між Україною та ЄС компанія отримала можливість збільшити обсяги експорту та зміцнити позиції на міжнародному ринку. Разом із цим вихід на ринок ЄС потребував від підприємства значних змін у системі бізнес-планування. Підприємства змушені враховувати нові вимоги до якості продукції, екологічних стандартів та системи контролю безпечності харчових продуктів.

У сучасних умовах бізнес-планування підприємства має довгостроковий характер. Компанії формують стратегічні плани розвитку міжнародної діяльності, прогнозують зміни попиту на продукцію та оцінюють можливі ризики зовнішнього середовища.

Важливим напрямом планування є адаптація виробництва до європейських стандартів. Для підприємств це означає необхідність модернізації обладнання, впровадження міжнародних систем контролю якості та вдосконалення виробничих процесів.

Євроінтеграційні процеси також вплинули на фінансове планування підприємства [3]. Вихід на ринок ЄС супроводжується додатковими витратами на сертифікацію продукції; логістичне забезпечення; митне оформлення; маркетингове просування; модернізацію виробництва.

Водночас, інтегруючись у європейський економічний простір, підприємства стикаються з додатковими ризиками, які слід розуміти, аналізувати, прогнозувати.

Одним із ключових напрямів бізнес-планування є прогнозування валютних ризиків. Оскільки підприємство здійснює міжнародні розрахунки у валюті, коливання валютного курсу можуть суттєво впливати на прибутковість діяльності.

Для підприємств, що здійснюють ЗЕД, валютні ризики є особливо важливими через значну частку експорту у структурі доходів компанії. У разі нестабільності валютного ринку підприємство може зазнавати фінансових втрат.

Важливим елементом бізнес-планування є також управління логістичними ризиками. У сучасних умовах міжнародні перевезення характеризуються високим рівнем нестабільності. Зміни транспортних маршрутів, зростання вартості перевезень та затримки поставок можуть негативно впливати на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємства змушені адаптувати логістичну систему до нових умов міжнародної торгівлі та постійно шукати альтернативні маршрути постачання продукції.

Значний вплив на систему бізнес-планування має також високий рівень конкуренції на європейському ринку. Компанія повинна враховувати діяльність міжнародних конкурентів, зміну ринкових цін та особливості попиту споживачів.

У сучасних умовах важливу роль відіграє маркетингове планування. Для забезпечення стабільних позицій на ринку ЄС підприємство повинно формувати ефективну маркетингову стратегію та адаптувати продукцію до вимог європейських споживачів.

Важливим результатом євроінтеграції стало вдосконалення системи управління якістю на підприємствах. Європейський ринок висуває високі вимоги до безпечності харчової продукції, тому компанія активно впроваджує міжнародні стандарти виробництва.

Для підприємств важливе значення має екологічна складова діяльності. Європейські вимоги щодо сталого розвитку та екологічної безпечності виробництва впливають на систему стратегічного планування підприємства.

Особливо підприємства приділяють увагу енергоефективності виробництва, скороченню викидів, раціональному використанню ресурсів, розвитку екологічних технологій, орієнтуючись на зелений вектор розвитку ЄС.

Це позитивно впливає на імідж компанії та сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на європейському ринку.

Важливим напрямом удосконалення бізнес-планування стала цифровізація бізнес-процесів. Компанії використовують сучасні інформаційні системи для фінансового аналізу, контролю логістики та управління експортними операціями. Цифрові технології дозволяють швидше аналізувати інформацію, прогнозувати фінансові результати, контролювати міжнародні поставки, знижувати рівень ризиків, підвищувати ефективність управлінських рішень.

У процесі оцінки впливу євроінтеграційних процесів можна визначити як позитивні, так і негативні фактори для діяльності підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив євроінтеграційних процесів на діяльність підприємства

Позитивний вплив	Негативний вплив
Розширення ринків збуту	Посилення конкуренції
Доступ до ринку ЄС	Зростання витрат на сертифікацію
Модернізація виробництва	Валютні ризики
Підвищення якості продукції	Логістичні труднощі
Розвиток міжнародного партнерства	Високі вимоги до стандартів

Процес євроінтеграції суттєво вплинув на систему бізнес-планування та управління ризиками українських компаній. Вихід на ринок Європейського Союзу створив нові можливості для розвитку експорту, модернізації виробництва та підвищення

конкурентоспроможності підприємства. Водночас підприємства стикаються з необхідністю адаптації до європейських стандартів, високим рівнем конкуренції та значною кількістю зовнішньоекономічних ризиків. Тому ефективне бізнес-планування, фінансове прогнозування та система управління ризиками є важливими умовами успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку та забезпечення стабільного розвитку в умовах європейської інтеграції.

Література:

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
2. Пульс Угоди. Моніторинг реалізації Угоди про асоціацію Україна – ЄС. URL: <https://pulse.kmu.gov.ua/ua/about-agreement>
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025р. – Національний банк України, <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

Лісіченко Д.О., здобувачка, Огородник Р.П., ст. викладач

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

У сучасних умовах глобалізації та посилення геополітичної нестабільності зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств зазнає суттєвої трансформації. Розвиток міжнародної кооперації, інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості та зростання взаємозалежності національних економік супроводжуються ускладненням вимог до продукції, посиленням регуляторних бар'єрів і підвищенням ролі безпекових чинників у міжнародній торгівлі. Водночас фрагментація ланцюгів постачання, геополітичні конфлікти та ризики порушення логістичних зв'язків зумовлюють перегляд підприємствами пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності та адаптацію до нових умов функціонування світового ринку [5; 7]. У таких умовах конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше визначається їх здатністю забезпечувати гнучкість зовнішньоекономічних зв'язків, диверсифікувати ринки збуту та адаптувати продукцію до міжнародних стандартів. Це актуалізує необхідність дослідження трансформаційних процесів у сфері ЗЕД та визначення ключових чинників, що впливають на зміну стратегічних орієнтирів підприємств.

Ключовим наслідком глобалізації є включення підприємств у глобальні ланцюги створення вартості, де поєднуються імпорту ресурсів і експорт продукції. Ефективність ЗЕД у таких умовах визначається не лише обсягами експорту, а й місцем підприємства у міжнародному поділі праці, глибиною кооперації та здатністю адаптуватися до змін. Це створює як можливості (доступ до ринків і технологій), так і ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх постачальників [4].

Важливим чинником є інтеграція у європейські ринки. Поглиблення торговельних зв'язків з ЄС забезпечує доступ до місткого попиту та передбачуваного торговельного середовища, що робить цей ринок найбільш доступним для українських виробників. Водночас інтеграція супроводжується підвищенням вимог до якості, безпечності та енергоефективності продукції [3].

Для промислових підприємств будівельного профілю особливого значення набуває енергоефективність. Політика ЄС, зокрема Директива 2024/1275 та Регламент 2024/3110, посилює вимоги до характеристик будівельних виробів і їх відповідності принципам декарбонізації. У цих умовах енергоефективність стає не конкурентною перевагою, а

необхідною умовою доступу до ринку, що вимагає адаптації продукції та виробничих процесів [1; 2].

Зазначені зміни трансформують структуру міжнародної конкуренції: поряд із ціною дедалі більшого значення набувають відповідність стандартам, стабільність постачання, екологічні характеристики та інтегрованість у глобальні ланцюги створення вартості. У результаті бар'єри виходу на зовнішні ринки набувають технологічного, логістичного та інституційного характеру [7; 8].

Вагомий вплив на ЗЕД мають геополітичні ризики, які визначають привабливість ринків через рівень безпеки, стабільність логістики та ризики переривання операцій. Дослідження OECD і Світового банку свідчать, що конфлікти негативно впливають на торгівлю, будівництво та виробництво, підвищуючи ризики неплатежів і порушення постачань. У таких умовах підприємства орієнтуються на більш передбачувані ринки, навіть за рахунок зниження географічної диверсифікації [6; 9].

Для узагальнення впливу глобалізації та трансформації ринків на ЗЕД промислових підприємств доцільно виділити ключові чинники, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові напрями впливу глобалізації та трансформації ринків на зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств [1-9]

Напрямок впливу	Економічний зміст	Наслідки для зовнішньоекономічної діяльності
Глобальні ланцюги створення вартості	Розосередження стадій виробництва між країнами, зростання ролі імпортерів проміжних товарів і міжнародної кооперації	Посилення залежності від зовнішніх постачань та одночасне розширення можливостей для експорту
Інтеграція у європейські ринки	Поглиблення торговельної взаємодії з ЄС, доступ до більшого ринку в межах передбачуванішого режиму торгівлі	Концентрація експорту на ринку ЄС, зниження відносних логістичних і транзакційних бар'єрів
Посилення значення енергоефективності	Зростання ролі енергетичних та екологічних характеристик будівельної продукції у доступі до ринку	Переорієнтація продукції на відповідність технічним, кліматичним і регуляторним вимогам
Геополітичні ризики	Вплив воєнних конфліктів, безпекової нестабільності та перебоїв у логістиці на торговельні потоки	Скорочення присутності на ризикових ринках і переорієнтація на більш стабільні напрями збуту

Наведена у табл. 1 систематизація дозволяє пояснити зміни географічної структури експорту не лише кон'юнктурними коливаннями попиту, а більш глибокими трансформаціями міжнародного економічного середовища. По-перше, зростання ролі ЄС у зовнішньоекономічній діяльності промислових підприємств логічно впливає з поглиблення інтеграції України до європейського ринку та зменшення відносних бар'єрів входу саме на цей напрям. По-друге, посилення вимог до енергоефективності й регуляторної відповідності підтримує концентрацію експорту на тих ринках, де попит на таку продукцію є структурно стійким. По-третє, зниження активності на окремих близькосхідних ринках може бути обумовлене не лише комерційними чинниками, а й погіршенням безпекових та логістичних умов.

Отже, трансформація ринків формує вибірккову переорієнтацію зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств – від більш ризикових та віддалених напрямів до інституційно ближчих, технічно вимогливих, але більш прогнозованих ринків.

Література:

1. Directive (EU) 2024/1275 of the European Parliament and of the Council of 24 April 2024 on the energy performance of buildings. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AL_202401275
2. European Commission. Energy Performance of Buildings Directive. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-efficiency/energy-performance-buildings/energy-performance-buildings-directive_en
3. Eurostat. EU trade with Ukraine – latest developments. 2026. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEP/DF/cache/104833.pdf>
4. Global value chain repositioning. Insights from the 2023-24 TiVA nowcasting exercise. https://www.oecd.org/en/publications/global-value-chain-repositioning_8c97068d-en/full-report.html
5. Jaax A., Miroudot S., van Lieshout E. Deglobalisation? The reorganisation of global value chains in a changing world. *OECD Trade Policy Papers*. 2023. No. 272. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/04/deglobalisation-the-reorganisation-of-global-value-chains-in-a-changing-world_324dfabd/b15b74fe-en.pdf
6. OECD. Israel. *OECD Economic Outlook*. Volume 2024, Issue 2. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/12/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_67bb8fac/full-report/israel_f19fef21.html
7. OECD. Risks and opportunities of reshaping global value chains. OECD. 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/risks-and-opportunities-of-reshaping-global-value-chains_01d5e227/f758afe8-en.pdf
8. Regulation (EU) 2024/3110 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2024 laying down harmonised rules for the marketing of construction products and repealing Regulation (EU) No 305/2011. *Official Journal of the European Union*. 2024. URL: https://www.eota.eu/sites/default/files/files/OJ_L_202403110_EN_TXT.pdf
9. World Bank. Impacts of the conflict in the Middle East on the Palestinian economy. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/0f21311c2ebb0df4bf9b493a8034997c-0280012025/original/82687546-6fc3-46fa-80ba-5ce29d2148bc.pdf>

ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Максименко Ю.М., аспірант, Огородник Р.П., ст.викл.

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Сучасна міжнародна торгівля перебуває під впливом масштабних технологічних змін, які суттєво трансформують глобальне бізнес-середовище. Цифровізація економіки, розвиток штучного інтелекту, автоматизація виробництва, електронна комерція та інноваційні фінансові технології формують нові умови функціонування міжнародного бізнесу. У результаті змінюються не лише механізми здійснення зовнішньоекономічних операцій, але й напрями міжнародного інвестування. Інвестори дедалі активніше орієнтуються на високотехнологічні галузі, цифрову інфраструктуру, логістичні платформи та інноваційні бізнес-екосистеми.

Для України ця проблема має особливе значення в умовах євроінтеграції та післявоєнного економічного відновлення. Українські підприємства змушені адаптуватися до нових технологічних вимог світового ринку та конкурувати у середовищі, де головними факторами успіху стають інновації, швидкість обробки інформації та цифрова гнучкість бізнесу. У таких умовах дослідження впливу глобальних технологічних трендів на інвестиційну активність у сфері міжнародної торгівлі є актуальним як для науки, так і для практики міжнародного менеджменту.

Однією з головних особливостей сучасної світової економіки є швидке поширення глобальних технологічних трендів, які змінюють підходи до ведення міжнародного бізнесу та здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні технології впливають не лише на виробництво товарів, а й на логістику, фінансові операції, маркетинг, управління ризиками та міжнародне інвестування. Саме тому технологічний розвиток став одним із ключових факторів конкурентоспроможності компаній у міжнародній торгівлі.

Одним із найважливіших трендів є цифровізація бізнесу. Підприємства активно переходять до використання цифрових платформ, електронного документообігу та автоматизованих систем управління. Особливо швидко розвивається електронна комерція, яка значно спрощує вихід компаній на зовнішні ринки.

Важливе місце займає розвиток штучного інтелекту та Big Data. Компанії використовують аналітичні системи для прогнозування попиту, оцінки ризиків, аналізу поведінки споживачів та оптимізації логістики. Це дозволяє інвесторам більш точно оцінювати перспективність міжнародних проєктів та знижувати рівень невизначеності.

Ще одним глобальним трендом є автоматизація виробництва та впровадження роботизованих систем. У міжнародній торгівлі це сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню виробничих витрат та покращенню якості продукції. Великі міжнародні компанії активно інвестують у smart manufacturing та цифрові виробничі технології.

Суттєвий вплив на міжнародну торгівлю також мають фінансові технології та блокчейн, які спрощують міжнародні розрахунки та підвищують прозорість операцій. Крім того, розвиток цифрових платіжних систем пришвидшує рух капіталу між країнами.

Окремої уваги заслуговує «зелена» трансформація економіки. Сьогодні інвестори дедалі частіше орієнтуються на ESG-принципи. Відповідно зростають інвестиції у відновлювану енергетику, екологічне виробництво та енергоефективні технології.

Глобальні технологічні тренди суттєво змінюють поведінку міжнародних інвесторів та напрями руху капіталу. Якщо раніше основна увага приділялася традиційним галузям промисловості, то сьогодні інвестиційна активність дедалі більше концентрується навколо цифрових технологій, штучного інтелекту, автоматизації, хмарних сервісів та інноваційної логістики. Інвестори прагнуть вкладати кошти у ті сфери, які здатні забезпечити швидке масштабування бізнесу, глобальну присутність та високий рівень прибутковості (табл.1).

Таблиця 1.

Основні глобальні технологічні тренди та їх вплив на міжнародний бізнес

Технологічний тренд	Сфера впливу	Вплив на міжнародну торгівлю	Вплив на інвестиції
Цифровізація бізнесу	Управління та комунікації	Прискорення міжнародних операцій	Зростання інвестицій у цифрові платформи
Штучний інтелект (AI)	Аналітика та прогнозування	Оптимізація логістики і продажів	Інвестиції у AI-компанії
Автоматизація виробництва	Промисловість	Зниження собівартості продукції	Інвестиції у smart manufacturing
FinTech і блокчейн	Фінанси	Спрощення міжнародних платежів	Розвиток цифрових фінансових сервісів
ESG та «зелені» технології	Енергетика та екологія	Поширення екологічних стандартів	Зростання «зелених» інвестицій

Особливо помітною є реакція інвесторів на стрімкий розвиток штучного інтелекту. Після появи генеративних AI-технологій міжнародний венчурний капітал почав активно переміщуватися у сферу AI-стартапів. За даними OECD, у 2025 році компанії, пов'язані зі штучним інтелектом, залучили понад 61% світових венчурних інвестицій, що свідчить про безпрецедентну концентрацію капіталу у високотехнологічному секторі. Найбільші обсяги

фінансування отримують компанії, які працюють у сфері AI-інфраструктури, хмарних обчислень та обробки великих масивів даних [1].

Інвестори також активно реагують на розвиток цифрової міжнародної торгівлі. Поширення електронної комерції, цифрових платформ та автоматизованих логістичних систем стимулює вкладення у fintech-компанії, маркетплейси, транспортні технології та цифрові платіжні системи. У сучасних умовах інвестиційна привабливість компанії часто визначається не лише обсягом виробництва, а й рівнем її цифровізації та здатністю працювати у глобальних бізнес-екосистемах.

Важливою тенденцією є підвищення уваги інвесторів до інноваційних екосистем та технологічних хабів. Венчурні фонди дедалі частіше фінансують не окремі підприємства, а середовища для розвитку інновацій – стартап-кластери, акселератори, дослідницькі центри та цифрові платформи, що дозволяє знизити ризики інвестування та забезпечує швидший обмін знаннями і технологіями.

Разом із цим реакція інвесторів залишається обережною через високий рівень глобальної невизначеності. Зростання процентних ставок, геополітичні конфлікти та нестабільність фінансових ринків призводять до більш вибіркового підходу до фінансування проєктів. Суттєво змінюється і сама логіка інвестування. Якщо раніше венчурний капітал розподілявся між великою кількістю стартапів, то нині спостерігається концентрація ресурсів навколо найбільш перспективних технологічних компаній. Інвестори дедалі частіше роблять великі ставки на AI-інфраструктуру, цифрові платформи та компанії з глобальним потенціалом масштабування. Формується нова модель міжнародного інвестування, у якій ключовими факторами стають інноваційність, технологічна адаптивність та швидкість інтеграції у глобальні ринки..

Глобальні технологічні тренди суттєво трансформують міжнародну торгівлю, змінюючи її структуру, швидкість, географію та механізми взаємодії між учасниками ринку. Насамперед цифровізація знижує витрати на здійснення зовнішньоторговельних операцій. Використання електронного документообігу, цифрових платформ, автоматизованих митних процедур та онлайн-платежів дозволяє підприємствам швидше укладати контракти, скорочувати логістичні витрати та спрощувати доступ до міжнародних ринків. За оцінками OECD, навіть зростання цифрової підключеності на 1 % може збільшити міжнародну торгівлю приблизно на 1,5 %, що свідчить про прямий зв'язок між цифровими технологіями та розвитком глобальної торгівлі [2].

Важливий вплив на міжнародну торгівлю має розвиток електронної комерції. Цифрові маркетплейси дозволили навіть малим і середнім підприємствам виходити на зовнішні ринки без значних витрат на фізичну присутність за кордоном. У результаті міжнародна торгівля стала більш доступною для невеликих компаній та стартапів. OECD зазначає, що цифрова торгівля вже формує близько 25 % світового товарообігу та продовжує швидко зростати [3].

Суттєво змінюється і структура світової торгівлі. Якщо раніше домінували фізичні товари, то сьогодні швидко зростає частка цифрових послуг, програмного забезпечення, хмарних сервісів, фінансових технологій та цифрового контенту. Дані стають окремим економічним ресурсом і важливим фактором формування глобальних ланцюгів доданої вартості. Саме тому міжнародна торгівля дедалі більше залежить від швидкості передачі інформації та розвитку цифрової інфраструктури.

Особливий вплив на міжнародну торгівлю сьогодні має штучний інтелект. AI-технології допомагають автоматизувати логістику, прогнозувати попит, оптимізувати управління запасами та прискорювати митні процедури. За прогнозами Світової організації торгівлі, використання AI може збільшити обсяги світової торгівлі на 34–37 % до 2040 року завдяки зниженню торговельних витрат та зростанню продуктивності [4].

Разом із позитивними ефектами технологічні зміни створюють і нові виклики для міжнародної торгівлі. Зростає залежність бізнесу від цифрової інфраструктури, кібербезпеки та міжнародного регулювання потоків даних. Країни дедалі активніше впроваджують правила цифрової торгівлі, що формує нові стандарти глобального ринку. У 2026 році країни-члени

WTO погодили перші базові міжнародні правила цифрової торгівлі, що стало важливим етапом розвитку глобальної цифрової економіки.

Отже, глобальні технологічні тренди не лише прискорюють міжнародну торгівлю, але й змінюють її модель: від традиційного обміну товарами світ переходить до цифрових платформ, інтелектуальних логістичних систем та торгівлі даними й цифровими послугами.

Література:

1. AI firms capture 61% of global venture capital in 2025. URL: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/02/ai-firms-capture-61-percent-of-global-venture-capital-in-2025.html?utm_source=chatgpt.com
2. Можливості і переваги цифрової торгівлі. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/opportunities-and-benefits-of-digital-trade.html?utm_source=chatgpt.com
3. Цифрова торгівля. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-trade.html?utm_source=chatgpt.com
4. Використання ШІ може збільшити обсяг світової торгівлі на 40% до 2040 року і ВВП на 12-13%. URL: https://economictimes.indiatimes.com/news/international/business/ai-use-can-boost-global-trade-by-around-40-by-2040-gdp-by-12-13-wto/articleshow/123950264.cms?utm_source=chatgpt.com&from=mdr

ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ ЛОГІСТИЧНОГО ЦИКЛУ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Чернишевський Н.О., студент, Пляскіна А.І., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

На тлі активних процесів глобалізації, інтеграції світових ринків, зростання конкуренції, поширення аутсорсингових практик, розвитку цифрових технологій та розширення спектра логістичних сервісів, бізнес-середовище зіткнулося з необхідністю формування нових підходів до управління діяльністю підприємств [1, с. 402].

Логістика та дистрибуція концентруються на ефективній організації переміщення продукції з метою гарантування її своєчасного постачання. Управління відносинами з клієнтами передбачає глибоке розуміння потреб покупців і формування системи сервісу відповідно до їхніх очікувань. Впровадження сучасних ІТ-рішень дозволяє забезпечити прозорість операцій, прискорити обмін даними та підтримувати прийняття рішень на основі актуальної інформації [2].

Сучасні підходи до управління ланцюгами постачання на підприємствах ґрунтуються на комплексі стратегій, методів та інструментів, спрямованих на оптимізацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків від первинного постачальника до кінцевого споживача. Застосування цих підходів дозволяє забезпечити ефективність логістичних процесів, підвищити стійкість бізнесу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародному ринку.

Фахівці у сфері логістики та управління ланцюгами поставок акцентують увагу на кількох стратегічних напрямках, спрямованих на підвищення результативності роботи ланцюгів постачання, зокрема:

- нарощення обсягу замовлень та стабілізація попиту, що сприяє вирівнюванню виробничих і логістичних процесів;
- забезпечення точності та прозорості інформаційних потоків, що дозволяє мінімізувати потребу у надмірних страхових запасах;
- зниження ризиків та підвищення надійності планування й операційної діяльності, зокрема шляхом оптимізації процедур постачання та збуту.

А основними рівнями логістичної інтеграції є:

1. Внутрішня інтеграція (Internal Integration) - передбачає узгодження та вдосконалення всіх внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Йдеться про налагодження взаємодії між підрозділами, що відповідають за закупівлі, виробництво, запаси, продажі, маркетинг та інші ключові функції.

2. Міжорганізаційна інтеграція (Inter-organizational Integration) - передбачає координацію та ефективну співпрацю між різними учасниками ланцюга постачання: виробниками, постачальниками, перевізниками, дистриб'юторами та торговими мережами.

3. Інтеграція з клієнтами (Customer Integration) - спрямована на глибоке розуміння запитів кінцевих споживачів та розбудову системи взаємодії, що гарантує високу якість обслуговування.

4. Технологічна інтеграція (Technological Integration) - включає впровадження сучасних інформаційних систем, таких як SCM-, ERP- та CRM-платформи, що забезпечують автоматизацію процесів та обмін даними в реальному часі.

5. Стратегічна інтеграція (Strategic Integration) - означає узгодження логістичної політики із загальною корпоративною стратегією, довгострокове планування та формування спільних стратегічних підходів разом з партнерами по ланцюгу постачання, з урахуванням глобальних тенденцій та ринкового середовища [3].

Р. К. Олівер та М. Д. Вебер у своїй публікації «Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy» запропонували нове бачення логістичних процесів, розглядаючи переміщення сировини та готової продукції від первинного виробника до кінцевого споживача як елемент інтегрованої стратегії управління. Стрімко концепція SCM набуває актуальності, а з 1990-х років - активно поширюється і у світовій практиці [4, с. 402].

Важливим інструментом ефективного управління є логістичний цикл, який охоплює період від моменту оформлення замовлення до доставки продукції на склад споживача. Тривалість логістичного циклу визначає оперативність логістичної системи та рівень її надійності. Для забезпечення стабільності логістичного циклу необхідно підтримувати оптимальний рівень запасів, адже саме запаси забезпечують безперервність логістичних процесів. Накопичення та переміщення запасів у межах логістичних вузлів потребує виконання комплексу операцій зі зберігання, вантажопереробки, комплектування та контролю. Рациональне управління запасами дозволяє збалансувати потреби виробництва та попит на продукцію, одночасно мінімізуючи витрати на їх підтримання.

Особливості функціонування логістичного циклу можна проілюструвати через основні етапи циклу постачання. Першим етапом є пошук, оцінка та вибір постачальника, який включає аналіз технічних, фінансових, якісних та логістичних параметрів потенційних контрагентів. Далі відбувається формулювання та передача замовлення із зазначенням специфікацій, умов поставки, обсягів та строків. Завершальний етап включає транспортування, приймання та контроль отриманої продукції. Усі ці операції створюють основу для ефективності постачання та подальшої безперебійності виробництва [5] в цілому.

Сучасні принципи логістики передбачають мінімізацію запасів завдяки точнішому прогнозуванню попиту, синхронізації процесів і застосуванню цифрових технологій управління. Гнучкий і адаптивний фізичний розподіл дозволяє підприємствам швидко реагувати на вимоги ринку, забезпечувати високий рівень сервісу та підтримувати конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, ланцюг постачання можна розглядати як інтегровану систему взаємодіючих ланок, у межах якої здійснюється планування, організація, управління та контроль матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Логістичний цикл є основним елементом цієї системи, що забезпечує її безперервність та узгодженість. Ефективне управління ланцюгом постачання дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування клієнтів і забезпечити стабільність функціонування у динамічних ринкових умовах [5].

Література:

1. Власюк Т. І. Цифрова трансформація логістичних процесів в умовах промисловості 4.0. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 98–103.
2. Ігнат'єва І. О., Погрібна Л. Д. Регіональні аспекти розвитку логістичної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 151–157.
3. Крикавський Є. В., Погрібна Л. Д. Логістика: підручник. 4-те вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 492 с.
4. Hugos M. H. *Essentials of Supply Chain Management*. 4th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 336 p.
5. Саєнко О. А., Дибченко В. О. Інтернаціоналізація діяльності підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 1. С. 105–111.

СЕКЦІЯ
**РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ**

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN MARKETING: OPPORTUNITIES AND ETHICAL CHALLENGES

Savin S., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor

*Kherson National Technical University,
Department of Management, Marketing and Tourism*

Introduction

The rapid advancement of artificial intelligence (AI) technologies is fundamentally reshaping contemporary marketing. Machine learning, natural language processing, and predictive analytics have evolved from experimental tools into core components of competitive marketing strategy. According to McKinsey Global Institute, AI applications in marketing and sales could generate between \$1.4 and \$2.6 trillion in value annually at the global scale [1, p. 14]. This transformative potential positions AI not merely as a productivity enhancer but as a paradigm-shifting force that redefines how firms identify, engage, and retain customers.

At the same time, the accelerating adoption of AI-driven marketing raises pressing questions about data privacy, algorithmic transparency, and the ethical limits of consumer persuasion. The present paper examines both dimensions: the considerable opportunities AI creates for value generation and the ethical challenges that accompany its deployment. Drawing on recent empirical studies and regulatory frameworks, this work aims to synthesise existing knowledge and identify priority directions for responsible AI adoption in marketing practice.

Research results

AI technologies provide marketers with an unprecedented capacity for personalisation, enabling the delivery of individualised content, pricing, and product recommendations at scale. Systems grounded in collaborative filtering and deep learning analyse vast behavioural datasets to predict consumer preferences with a precision that traditional segmentation methods cannot achieve. Salesforce research indicates that 84% of customers regard the experience a company offers as equally important as its products or services, and that AI-powered personalisation measurably increases engagement and conversion rates [2, p. 7]. Beyond personalisation, generative AI tools are transforming content creation, customer service, and real-time campaign optimisation, substantially reducing both time-to-market and operational costs.

Predictive analytics constitutes another major opportunity domain. By processing historical purchase data, social media signals, and contextual variables, AI models forecast demand patterns, identify churn risk, and allocate advertising budgets with greater efficiency. Programmatic advertising platforms exemplify this capability, executing millions of micro-targeted ad placements per second based on real-time bidding algorithms. These applications have compressed the decision cycle from weeks to milliseconds, creating a competitive environment in which AI proficiency increasingly determines market performance.

Yet the capabilities that make AI powerful in marketing simultaneously generate significant ethical risks. The collection of granular personal data required to train and operate AI marketing systems often occurs without consumers' meaningful understanding or informed consent. Zuboff's concept of surveillance capitalism describes how behavioural data extracted from digital interactions becomes a raw material for predictive products sold to advertisers, fundamentally altering the relationship between corporations and individuals [3, p. 93]. The European Union's General Data Protection Regulation (GDPR) represents the most comprehensive regulatory attempt to constrain these practices, requiring data minimisation, purpose limitation, and the right to explanation — yet enforcement remains uneven across jurisdictions [4, p. 12].

Algorithmic bias presents an additional challenge of considerable moral significance. When training datasets reflect historical social inequalities, AI models can perpetuate or amplify discriminatory patterns in product targeting and pricing. Furthermore, research by Mathur et al. on over 11,000 e-commerce websites documented the widespread use of dark patterns — interface designs that exploit cognitive biases to nudge users toward actions contrary to their interests — an

issue AI further exacerbates by enabling personalised manipulation calibrated to each individual user's psychological profile [5, p. 4]. Addressing these challenges requires organisations to move beyond regulatory compliance toward proactive ethical governance: independent algorithmic audits, explainability standards, data minimisation by design, and meaningful consumer empowerment.

Conclusions

Artificial intelligence offers marketing professionals an exceptional array of tools for understanding consumers, optimising communications, and creating superior customer experiences. The empirical evidence reviewed confirms that AI adoption is associated with measurable gains in marketing effectiveness and operational efficiency. However, these gains are contingent on responsible deployment. Unchecked AI in marketing risks eroding consumer trust, reinforcing systemic inequalities, and enabling behavioural manipulation that undermines individual autonomy.

The path forward requires a balanced framework in which technological innovation and ethical accountability advance together. This entails robust regulatory oversight, corporate codes of AI conduct, transparent algorithmic systems, and ongoing academic inquiry into the societal effects of AI-driven marketing. Future research should prioritise longitudinal studies of consumer attitudes toward AI personalisation, cross-national comparisons of regulatory effectiveness, and the development of auditable fairness metrics suited to marketing contexts.

Literature:

1. Chui M., Manyika J., Miremadi M. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. McKinsey Global Institute, 2016. 136 p.
2. Salesforce Research. State of the Connected Customer. 5th ed. San Francisco: Salesforce, 2022. 48 p. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата звернення: 20.05.2026).
3. Zuboff S. The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power. New York : PublicAffairs, 2019. 704 p.
4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1–88.
5. Mathur A., Acar G., Friedman M. J. et al. Dark Patterns at Scale: Findings from a Crawl of 11K Shopping Websites. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction. 2019. Vol. 3, No. CSCW. Art. 81. P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1145/3359183>.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ АСИМЕТРІЇ

Думанська О. В., студентка, Бахчиванжи Л.А., к.е.н, доцент

*Кафедра менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

В умовах інтеграційного розвитку аграрного сектору України особливого значення набуває адаптація маркетингової діяльності малих та середніх сільськогосподарських підприємств до динамічних умов внутрішнього та зовнішнього ринків [1; 2; 3]. Специфіка аграрного маркетингу, зумовлена сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних факторів та обмеженими термінами зберігання окремих видів сировини, вимагає формування гнучких ринкових стратегій. Особливо гостро постає проблема ринкової асиметрії для суб'єктів мікробізнесу (селянських та фермерських господарств), які через відсутність прямого виходу на зовнішні ринки змушені функціонувати в умовах цінового диктату з боку великих оптових трейдерів та посередників.

Метою дослідження є оцінка ефективності діючої консервативно-адаптивної маркетингової політики Селянського господарства (СГ) «В.В. Плакущенко» (Одеська область) та обґрунтування стратегічних напрямів її модернізації на засадах цифровізації та диверсифікації логістичних ланцюгів.

СГ «В.В. Плакущенко» є типовим представником аграрних мікропідприємств Південного регіону України із земельним банком 1083,78 га орендованої ріллі. Маркетингова орієнтація рослинництва фіксується через структуру посівних площ, оптимізовану під високоліквідну продукцію сільськогосподарських культур: озимий ячмінь (21,67 %), озиму пшеницю (19,60 %), соняшник (17,38 %) та експортоорієнтовану нішеву культуру – коріандр (9,63 %). Аналіз генерації грошових потоків засвідчив монозалежність підприємства від рослинництва, яке забезпечує 80,93 % сумарної виручки, де ключовим комерційним драйвером виступає соняшник (24,41 % у структурі доходу), що підкреслює вразливість локальних господарств у контексті їх конкурентного розвитку [3].

Підприємство демонструє успішне масштабування діяльності: чистий дохід за аналізований період 2023 -2025 рр. зріс до 26 516,0 тис. грн. Проте екстремальна посуха призвела до суттєвого зменшення за вказаний період врожайності основних сільськогосподарських культур. Адаптаційним чинником у кризовий період стала реалізована менеджментом збутова стратегія «відкладеного попиту» та складського арбітражу, що стала можливою завдяки наявності власних складських потужностей місткістю 3 000 тонн. Використання складів дозволило уникнути продажу збіжжя «з-під комбайна» у період сезонного падіння цін. Динаміку обсягів реалізації основних видів зернових та олійних культур відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка обсягів та ціни реалізації продукції в СГ «В.В. Плакущенко»

Показники реалізації продукції	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р., %
Обсяги реалізації пшениці озимої, т	1359,60	1166,70	282,90	20,81
Обсяги реалізації ячменю озимого, т	458,60	758,40	277,70	60,55
Обсяги реалізації соняшнику, т	569,20	292,60	702,20	123,37
Середня ціна реалізації пшениці за 1 т, грн	4465,99	4380,32	8543,70	191,31
Середня ціна реалізації ячменю за 1 т, грн	4810,31	5597,56	7461,20	155,11
Середня ціна реалізації соняшнику за 1 т, грн	13902,27	14279,56	21793,50	156,76

Джерело: сформовано автором за даними звітності господарства

Гнучке комерційне маневрування запасами дозволило наростити фізичний збут соняшнику на 23,37 % за рахунок реалізації залишків минулих років. Продаж соняшнику за найвищою історичною ціною (21 793,50 грн за 1 т без ПДВ) згенерував 15,3 млн грн виручки, що компенсувало втрати від недобору врожаю.

Проте аналіз виявив системні недоліки консервативної моделі маркетингу СГ «В.В. Плакущенко»: організаційний (відсутність фахівця, який виконує функції маркетингового управління в штаті); логістична та експортна ізоляція (100 % збуту здійснюється локальним посередником на спотовому ринку через умови «самовивіз»); слабе використання інструментів інтернет-маркетингу. Через відсутність прямої взаємодії з великими переробними заводами господарство втрачає від 15 % до 25 % можливого маржинального доходу.

Для подолання зазначених вразливостей розроблено комплексну стратегію модернізації комплексу маркетингу (4Р), яка передбачає передачу маркетингових функцій на аутсорсинг та реалізацію трьох інноваційних блоків:

1. *Диверсифікація каналів розподілу (Place)*. Перехід від дрібних посередників до прямого переробного каналу: укладання довгострокових угод безпосередньо з Олійноекстракційними заводами (ОЕЗ) Одеської області з доставкою соняшнику та ріпаку власним вантажним транспортом на умовах СРТ-завод. Для коріандру обґрунтовано створення збутового маркетингового кооперативу із сусідніми господарствами для формування великих суднових партій та виходу на кооперативний експортний канал (умови FOB порти Одеси) з ціноюв премією +15–20 %.

2. *Цифровізація комерційної діяльності (Promotion)*. Впровадження системи Digital Agriculture Marketing. на засадах сучасного маркетингового менеджменту [2]. Передбачається розробка індустріального B2B сайту-візитки з динамічним модулем «Поточні комерційні залишки на складах», де відображатимуться якісні характеристики зерна на зберіганні для великих закупівельників. Заплановано інтеграцію профілю господарства у провідні електронні агробіржі (Tripoli.land, Електронна аграрна біржа СЕА) для участі у спотових торгах та створення конкуренції між покупцями.

3. *Формування B2B-бренду*. Реєстрація торгової марки «Плакущенко – Агростандарти Одещини» та позиціонування господарства за концепцією «B2B-надійність» (гарантія обсягу та технологічних параметрів сировини у міжсезоння за рахунок власних складів).

Економічне обґрунтування маркетингових заходів проведено методом моделювання за ринковими ставками. Бюджет проекту (діджиталізація, автоматизація, реєстрація ТМ) становить 130,0 тис. грн і фінансується цілком з нерозподіленого прибутку підприємства. Ліквідація посередників забезпечить цінову премію до базових цін: 5 % для продукції зернових та 7 % для продукції олійних культур. За незмінних обсягів реалізації приріст виручки становитиме 1548,20 тис. грн, а чистий економічний ефект – 1418,20 тис. грн. Трансформація маркетингу СГ «В.В. Плакущенко» мінімізує вплив ринкової асиметрії. Розрахунки доводять: кожна інвестована гривня згенерує 10,91 грн прибутку, що знизить витрати на 1 грн доходу й відновить конкурентоспроможність господарства.

Література:

1. Коваль О.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. DOI: 10.32782/СМІ/2023-7-12
2. Корюгін А., Матвеев М. Маркетинговий менеджмент аграрного бізнесу: виклики цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 328. № 2. С. 32–38. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-4
3. Сергієнко О. Особливості та роль маркетингу аграрних підприємств в контексті їх конкурентного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Т. 330. № 3. С. 436–444. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-69

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КВІТКОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Камінська Л.В., здобувачка вищої освіти,

Кафедра маркетингу

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

Розвиток квіткового бізнесу в умовах війни в Україні – це унікальний кейс поєднання емоційного маркетингу, гнучкої логістики та адаптації до зниження купівельної спроможності. Квіти перестали бути просто подарунком, вони стали символом психологічного розвантаження та підтримки зв'язку між людьми на відстані.

Війна створила багато проблем, серед яких: зниження попиту на товари та послуги, підвищення цін на сировину та енергоносії, труднощі з отриманням кредитів, загроза життю підприємців і працівників. Функціонування та розвиток українського бізнесу під час війни – це складна тема, яка вимагає глибокого вивчення [1].

Під впливом війни попит на квіти впав в рази. Особливо це стосується Києва. Якщо ж говорити про всю Україну, то, наприклад, попит на квіти у горщиках впав на 30-40%. Також дуже знизився середній чек, тому що зараз люди намагаються максимально економити.

Ціна на квітку в основному складається з ціни на голландському аукціоні, вартості логістики, податкових зборів та маржі, яка для нас є стабільною цифрою. Але основний фактор, який впливає на ціну – це валютний курс. А оскільки більшість наших квітів є

імпортом, ціна на них зросла відповідно до росту валютного курсу, а це майже 50%. Через це об'єм продажу квітів зараз значно менший [2].

Є проблема з відключеннями світла. У цей час людям не до квітів: треба приїхати додому вчасно, увімкнути пральну машинку, приготувати собі їжу. Це і для майстерні важкий час, тому що збільшується списання товару через те, що не працює холодильна камера [3].

Стратегічний аналіз впливу військового стану на квітковий бізнес України наведено в табл.1

Таблиця 1

SWOT-аналіз

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Висока емоційна значущість товару	Залежність від критичного імпорту (Еквадор, Нідерланди).
Швидка адаптація до онлайн-продажів.	Короткий термін зберігання продукції.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розвиток внутрішнього виробництва (імпортозаміщення).	Енергетична нестабільність (вплив на холодильники/теплиці).
Вихід на міжнародний ринок (доставка від діаспори).	Дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію.

Джерело: власна розробка авторів.

Квіти зараз – це не розкіш, а «соціальний клей». Вони замінюють фізичну присутність для тих, хто в армії або за кордоном. Це створює стабільний попит навіть при падінні доходів. Основна цінність зміщується з самої квітки на сервіс (швидкість доставки, якість пакування, фотозвіт). Це дозволяє утримувати високий середній чек за рахунок доданої вартості.

Невеликі квіткові студії швидше адаптують асортимент під наявні залишки та змінюють графік роботи відповідно до комендантської години чи обстрілів.

Внутрішні фактори, що обмежують ріст.

Оскільки значна частина преміальних квітів (троянди Еквадору, голландські цибулинні) купується за валюту, будь-яке коливання гривні миттєво «з'їдає» прибуток. Квіти – це актив, що псується.

В умовах логістичних затримок на кордоні відсоток списання (браку) може різко зростати, що критично для операційного прибутку.

Пошук професійних флористів став складнішим через міграцію фахівців. Навчання нових кадрів потребує часу, якого в динамічному ринку обмаль.

Зовнішні фактори, які можна використати для розвитку.

Тренд на «своє» дозволяє переорієнтувати закупівлі на місцеві господарства. Це знижує валютні ризики та підтримує економіку.

Впровадження автоматизованих підписок створює гарантований обсяг замовлень на місяць наперед.

Продаж «емоції» українцям за кордоном. Ви будете бренд, якому довіряє діаспора, щоб вітати рідних в Україні.

Зовнішні фактори, на які важко вплинути.

Квіти потребують стабільних +4°C...+8°C. Відключення світла без наявності інверторів або генераторів призводять до повної втрати складу за одну добу.

Блокування кордонів або руйнування транспортних вузлів здорожує доставку в рази та порушує графіки поставок до ключових свят.

У періоди загострення на фронті або великих обстрілів спостерігається «завмирання» попиту – люди вважають святкування недоречним, що створює різкі касові розриви.

Один із найвдаліших інструментів стратегічного розвитку квітового бізнесу використав флористичний магазин M&Flowers, а саме послугу «Квітова Підписка»

Модель квіткової підписки - один із найперспективніших напрямків для стабілізації кеш-флоу.

Логіка: Клієнт оплачує пакет (наприклад, 8 000, 12 000 або 20 000 грн на місяць), а магазин забезпечує регулярну доставку свіжих квіткових композицій. Перевага: Прогнозованість закупівель та формування лояльної ком'юніті.

Скрипти: Акцент на «автопілоті турботи» – клієнту не потрібно щоразу нагадувати про замовлення.

У вартість тарифу вже включено:

- Кур'єрський супровід до ваших дверей
- Упакування букету
- Аквабокс та фірмовий пакет для транспортування

Стратегічний розвиток квітового бізнесу в Україні під час війни базується на переході від продажу товару до продажу сервісу та емоційної підтримки. Попри критичні виклики – падіння купівельної спроможності на 30–40%, зростання собівартості через курс валют (+50%) та енергетичну нестабільність – бізнес демонструє високу адаптивність. Успіх у цій ніші сьогодні залежить від здатності підприємців поєднувати диджиталізацію, оптимізацію логістики та високу сервісну складову, що перетворює квіти на «соціальний клей» у надскладні часи.

Література:

1. Стратегії та розвиток українського бізнесу в умовах війни URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2544> (дата звернення: 01.04.2026)
2. Квіти війни: як працює квітковий бізнес України під час повномасштабної війни URL: <https://rau.ua/news/jak-pracjuie-kvitkovij-biznes/> (дата звернення: 02.04.2026).
3. Назустріч мрії попри війну: як Віра Муравицька разом з чоловіком відкрила у Запоріжжі «Квіткову майстерню» та розвиває власну справу у прифронтовому місті URL: <https://1news.zp.ua/yak-vira-muraviczka-vidkrila-u-zaporizhzi-kvitkovu-majsternyu-ta-rozvivae-vlasnu-spravu-u-prifrontovomu-misti/amp/> (дата звернення: 02.04.2026).

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АІ-ЕКОНОМІКИ

Кашипур А.А., студентка, Малахова Ю.А., к.е.н., доцент

*Кафедра менеджменту
Національний транспортний університет*

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується активним впровадженням технологій штучного інтелекту у систему управління підприємствами. У цих умовах маркетинг трансформується з традиційної комунікаційної діяльності у складну алгоритмізовану систему аналізу, прогнозування та автоматизованого впливу на поведінку споживачів. Відбувається поступовий перехід від масових маркетингових підходів до індивідуалізованих моделей взаємодії з клієнтами, що формуються на основі аналізу великих масивів даних та цифрової поведінки користувачів.

АІ-економіка формує нові умови конкурентної боротьби, у яких ключового значення набувають швидкість обробки інформації, рівень автоматизації маркетингових процесів та здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін ринку [1]. У результаті саме цифрові алгоритми стають важливим інструментом формування ринкових переваг підприємства. Використання систем машинного навчання дозволяє аналізувати поведінкові моделі споживачів, прогнозувати попит, автоматично формувати рекламні повідомлення та оптимізувати комунікаційні кампанії у режимі реального часу.

Особливого значення набуває поведінкова аналітика, яка дозволяє підприємствам досліджувати цифрові реакції користувачів на маркетинговий контент. Сучасні цифрові

платформи фіксують тривалість перегляду сторінок, частоту взаємодії з окремими елементами інтерфейсу, пошукові запити та історію покупок. На основі отриманих даних алгоритми штучного інтелекту формують персоналізовані рекомендації та прогнозують імовірність здійснення покупки [2].

Важливою тенденцією сучасної алгоритмізації маркетингової діяльності є використання генеративного штучного інтелекту для створення контенту. Автоматизовані системи здатні генерувати рекламні тексти, візуальні матеріали, персоналізовані комерційні пропозиції та навіть сценарії взаємодії з клієнтами, що дозволяє підприємствам суттєво скорочувати витрати часу та ресурсів на маркетингові комунікації, одночасно підвищуючи їхню ефективність.

Крім того, алгоритмізація маркетингу сприяє розвитку омніканальної взаємодії зі споживачами. Підприємства інтегрують вебсайти, соціальні мережі, мобільні застосунки та цифрові торговельні платформи в єдину систему комунікацій. Такий підхід забезпечує безперервний користувацький досвід та підвищує рівень довіри до бренду. Водночас алгоритми аналізують результати взаємодії у кожному каналі та автоматично коригують маркетингову стратегію залежно від поведінки аудиторії.

Водночас поширення алгоритмізованих маркетингових систем супроводжується виникненням нових ризиків. Надмірна автоматизація комунікацій може призводити до маніпулятивного впливу на поведінку споживачів, порушення конфіденційності персональних даних та зниження рівня цифрової довіри. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання цифрової етики, прозорості алгоритмів та відповідального використання технологій штучного інтелекту у маркетинговій діяльності.

Суттєвий вплив на алгоритмізацію маркетингової діяльності має розвиток економіки платформ, у межах якої цифрові екосистеми концентрують значні обсяги інформації про поведінку користувачів [3]. Саме цифрові платформи сьогодні формують нові механізми ринкової влади, оскільки отримують можливість не лише аналізувати споживчі потреби, а й безпосередньо впливати на процес формування попиту. У таких умовах алгоритми поступово стають самостійним економічним ресурсом, що визначає ефективність маркетингових рішень та рівень адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Однією з найбільш перспективних тенденцій є розвиток прогнозного маркетингу, який базується на використанні математичних моделей та систем штучного інтелекту для прогнозування майбутньої поведінки споживачів. На відміну від традиційних маркетингових підходів, прогнозний маркетинг орієнтується не лише на аналіз минулих дій клієнта, а й на моделювання його потенційних рішень у майбутньому. Це дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції ще до моменту виникнення безпосередньої потреби у споживача.

Крім того, сучасні алгоритмізовані системи маркетингу активно використовують технології емоційної аналітики. За допомогою аналізу реакцій користувачів, структури текстових повідомлень, візуальної уваги та цифрової активності підприємства отримують можливість оцінювати емоційний стан аудиторії та адаптувати маркетингові комунікації відповідно до психологічних особливостей споживачів. Це свідчить про поступове поєднання цифрового маркетингу з елементами нейромаркетингу та поведінкової економіки.

Водночас розвиток AI-економіки сприяє зміні ролі маркетингового персоналу на підприємстві. Частина функцій, пов'язаних із сегментацією ринку, налаштуванням реклами, аналізом аудиторії та створенням контенту, поступово автоматизується. У результаті основним завданням маркетологів стає не виконання технічних операцій, а стратегічне управління цифровими комунікаціями, контроль ефективності алгоритмів та формування довгострокової маркетингової політики підприємства.

Не менш важливою тенденцією є посилення ролі цифрової довіри у формуванні ринкових переваг. У сучасному інформаційному середовищі споживачі дедалі більше звертають увагу на прозорість використання персональних даних, безпечність цифрових сервісів та етичність алгоритмів штучного інтелекту. У зв'язку з цим конкурентоспроможність підприємств залежить не лише від технологічного рівня цифрових систем, а й від здатності

забезпечувати баланс між автоматизацією маркетингових процесів та дотриманням принципів цифрової етики.

Таким чином, алгоритмізація маркетингової діяльності є не просто технологічною модернізацією маркетингу, а формуванням нової моделі ринкової взаємодії в умовах AI-економіки. У перспективі ефективність підприємств визначатиметься рівнем інтеграції штучного інтелекту, поведінкової аналітики та цифрових платформ у систему управління взаємовідносинами зі споживачами. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у сфері алгоритмічного управління маркетинговими процесами та цифрової трансформації бізнесу.

Отже, алгоритмізація маркетингової діяльності підприємств є закономірним результатом розвитку AI-економіки та цифрової трансформації бізнесу. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок матеріальних ресурсів чи цінових чинників, а насамперед завдяки ефективному використанню цифрових алгоритмів, аналітичних систем та технологій штучного інтелекту. Саме здатність підприємств інтегрувати інноваційні цифрові рішення у маркетингову діяльність визначатиме їхню ефективність та ринкову стійкість у майбутньому.

Література:

1. Могилевська О., Слободяник А., Сідак І. Вплив штучного інтелекту на українську і міжнародну економіку. Київський економічний науковий журнал. 2023. Вип. 1. С. 45-52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-6>
2. Вартанова О., Бузько І., Вартанов С. Поведінкові особливості прийняття управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-26>
3. Бакуліч О. О., Бокий А. В. Омніканальний маркетинг, як ефективний спосіб взаємодії з споживачем. Вісник Національного транспортного університету. 2022. Вип. 2 (52). С. 33–39. DOI : <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-033-039>

МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ ЕТАПІВ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТА ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Мисан А.В., здобувачка, Джерелюк Ю.О., д.е.н., професор

*Кафедра менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет*

Забезпечення стабільної діяльності підприємств у мінливому ринковому оточенні критично залежить від ефективності розроблення програм лояльності споживачів, які мають розглядатися в єдиній системі з формуванням товарної політики підприємства. Наскрізним аналітичним інструментом такого поєднання виступає маркетингове прогнозування. Саме інтеграція методів маркетингового прогнозування в систему етапів розроблення програм лояльності споживачів дозволяє обґрунтувати їхнє безпосереднє значення для формування товарної політики підприємства, забезпечуючи точність асортиментних рішень та оптимізацію структури товарних запасів.

Сучасні науковці відображають послідовність створення програм лояльності, які можуть бути спрямовані як на формування, так і на утримання або зміцнення лояльності цільових сегментів споживачів. У дослідженні [1] обґрунтовано роль програм лояльності як стратегічного інструменту забезпечення конкурентних переваг і стабільного зростання прибутку підприємства. Автори доводять, що через механізми утримання клієнтів, аналіз їхніх даних та стимулювання рекомендаційного маркетингу формується довгострокова довіра до бренду, мінімізується відтік споживачів та оптимізується частота повторних покупок. Програми лояльності є ефективним інструментом забезпечення сталого зростання бізнесу та формування тривалих взаємовідносин зі споживачами на конкурентному ринку. У

дослідженні наголошено, що фокус на задоволенні потреб клієнтів, персоналізації та створенні додаткової цінності дозволяє підприємствам успішно залучати й утримувати аудиторію, де базовим елементом виступає клієнтська лояльність.

Скригун Н. П., Москвіна М. Є. та Бойко І. А. пропонують авторський варіант процесу розроблення програми лояльності, який передбачає послідовну реалізацію таких етапів: постановку цілей, визначення та аналіз цільового сегмента, вибір типу й винагород програми, розроблення її механізму, а також подальший моніторинг та коригування [1].

На відміну від запропонованого підходу Скригун Н. П., Москвіної М. Є. та Бойко І. А., у дослідженні Охоти В. І. [2] формування програми лояльності споживачів розглядається як циклічний процес. Автор пропонує власну шестиетапну модель, яка розпочинається з оцінювання доцільності впровадження або ревізії програми на основі аналізу факторів макро, мезо- та мікросередовища. Специфікою цього підходу є чітка декомпозиція цілей програми лояльності на стратегічні (максимізація прибутку й розширення ринкової частки) та операційні (залучення, утримання й повернення клієнтів). На завершальних етапах акцент зміщується на ідентифікацію емоційних і раціональних детермінант лояльності, визначення пріоритетів клієнтської політики та проєктування довгострокової інвестиційної моделі взаємодії з аудиторією.

На відміну від концепцій Скригун Н. П., Охоти В. І. та Вдовіченої О. Г., підхід К. В. Гурджиян [3] трансформує процес проєктування програм лояльності через жорстку інтеграцію фінансово-економічного складника та допроєктного аудиту. Авторська модель має чітко виражений аналітико-прикладний характер і розгортається через послідовну реалізацію ключових етапів. Перша половина процесу присвячена комплексному аналізу: на початковому аналітичному етапі здійснюється дослідження маркетингового середовища з метою обґрунтування вибору суб'єктів розроблення, типів програм та стратегії їх позиціонування, а на другому етапі оцінюється ціннісна пропозиція задля усунення розриву між очікуваннями клієнтів і фактичним рівнем сервісу. Наступні етапи спрямовані на безпосереднє планування, що охоплює сегментування споживачів, розрахунок бюджету розроблення за допомогою методів «від наявних коштів» або «цілей та завдань», і завершується на сьомому етапі безпосереднім формуванням комплексу стимулювальних заходів для кожної цільової групи.

Важливість формування лояльності клієнтів для підприємства обумовлюється наступним [4]: прогнозованість діяльності підприємства завдяки зберіганню базової частини клієнтів; зниження витрат на маркетинг; зниження відтоку клієнтів; зниження витрат на залучення нових клієнтів; зниження витрат на повернення втрачених клієнтів. Реалізація зазначених складових процесу формування програми лояльності споживачів безпосередньо трансформується у фінансово-економічні результати, що актуалізує питання маркетингового прогнозування та формування товарної політики діяльності підприємства. Можливість точного прогнозування результатів товарної політики на основі лояльності споживачів дозволяє підприємству завчасно адаптувати свою стратегію до ринкових змін і гарантувати стабільну прибутковість у конкурентному середовищі.

Поза увагою науковців часто залишається той факт, що споживчий ринок є динамічним, а гнучкість програми лояльності прямо залежить від здатності підприємства передбачати майбутні зміни в поведінці покупців та оперативно адаптувати під них свій асортимент. У цьому контексті особливої актуальності набуває маркетингове прогнозування в системі етапів розробки програм лояльності споживачів та формування товарної політики. Адже саме прогнозні моделі дозволяють не лише утримувати клієнтів, а й превентивно оптимізувати товарну пропозицію підприємства відповідно до очікуваних трендів попиту.

Тісна кореляція між етапами розроблення програми лояльності, відповідними методами маркетингового прогнозування та їхнім стратегічним значенням для формування товарної політики підприємства систематизована в табл. 1.

Таблиця 1

Взаємозв'язок етапів розроблення програми лояльності споживачів, методів маркетингового прогнозування та їх значення для формування товарної політики

Етапи розробки програми формування лояльності споживачів	Методи маркетингового прогнозування	Значення для формування товарної політики
1. Допроєктний аналітика-маркетинговий етап (дослідження середовища та оцінка ціннісної пропозиції).	Методи експертних оцінок (Дельфі, мозковий штурм), каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.	Визначення перспективних векторів розвитку асортименту; первинне структурування товарних груп під очікування цільового ринку.
2. Етап фінансово-економічного обґрунтування (розрахунок та оптимізація бюджету програми).	Трендовий аналіз, екстраполяція рядів динаміки, регресійне моделювання збуту.	Прогнозування обсягів реалізації окремих товарних позицій; оптимізація витрат на стимулювання збуту неходових або низькомаржинальних товарів.
4. Проєктування системи винагород та механізмів взаємодії (емоційна та раціональна мотивація).	Сценарне прогнозування поведінки споживачів, аналіз та моделювання еластичності попиту.	Коригування глибини та ширини асортиментних груп; випереджальне формування пропозицій «товарів-новинок» у межах закритих акцій програми лояльності.
5. Контрольно-результативний етап та моніторинг споживчої поведінки (оцінювання ефективності комунікацій та зворотного зв'язку).	Моделювання та прогнозування динамічних рядів купівельної активності, статистичний аналіз ймовірності втрати клієнтів.	Превентивне регулювання обсягів товарних запасів; оптимізація структури складських залишків на основі прогнозних розрахунків попиту.

Джерело: узагальнено та доповнено авторами на основі [1–3]

Основне завдання маркетингового прогнозування полягає у виявленні латентних (прихованих) змін у структурі потреб та випереджальному визначенні майбутніх векторів купівельної поведінки. Інтеграція прогнозних оцінок у систему товарної політики підприємства реалізується через безпосередню трансформацію отриманих аналітичних даних у конкретні асортиментні рішення. Результати маркетингового прогнозування виступають базисом для превентивної оптимізації товарної номенклатури, раціоналізації товарних запасів та персоніфікації товарних пропозицій.

Таким чином, представлена у табл. 1 систематизація дозволяє узагальнити взаємозв'язок між етапами розроблення програми лояльності споживачів, методами маркетингового прогнозування та значенням для формування товарної політики підприємства. Запропонована структура наочно доводить, що кожен етап розроблення програми лояльності має конкретне аналітичне підґрунтя. Допроєктні, фінансово-економічні, мотиваційні та контрольно-результативні етапи послідовно забезпечуються експертними, каузальними, трендовими й статистичними методами маркетингового прогнозування.

Практична цінність інтеграції методів маркетингового прогнозування в систему етапів виявляється в безпосередньому впливі на формування товарної політики підприємства. Результати прогнозних розрахунків попиту трансформуються в конкретні асортиментні рішення: від первинного структурування товарних груп під очікування цільового ринку та коригування ширини й глибини асортиментних груп до випереджального формування пропозицій «товарів-новинок» у межах закритих акцій. З позиції управління запасами, маркетингове прогнозування дозволяє забезпечити превентивне регулювання обсягів

товарних запасів та оптимізацію структури складських залишків. Це гарантує раціональний розподіл ресурсів між робочим, виставковим та резервним фондами.

З огляду на це, маркетингове прогнозування в межах етапів розроблення програми лояльності споживачів виступає інструментом випереджального обґрунтування товарної номенклатури. Його застосування мінімізує ризики дефіциту пропозиції або стимулює збут неходових і низькомаржинальних товарів, що безпосередньо підвищує загальну ефективність товарної політики підприємства.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна стверджувати, що інтеграція методів маркетингового прогнозування в систему етапів розроблення програми лояльності споживачів забезпечує перехід від пасивного реагування на зміни ринкового попиту до превентивного обґрунтування управлінських рішень. Представлений підхід унаочнює, що кожен етап проєктування системи лояльності має супроводжуватися відповідним прогностичним інструментарієм, результати якого трансформуються в чітко визначені параметри товарної політики підприємства.

Література:

1. Скригун Н. П., Москвіна М.Є., Бойко І. А. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>
2. Охота В. І. Теоретичні та практичні аспекти формування споживчої лояльності в сфері готельних послуг. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 80–83. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4012&i=16>
3. Гурджиян К. В. Формування туристичними підприємствами лояльності споживачів: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2014. 229 с.
4. Сінковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4/3. С. 40–60. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/83>

МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Школенко О.Б. к.е.н., доцент, Фареник Т.Ю., здобувач

Кафедра маркетингу

Національний університет «Київський авіаційний інститут»

В умовах глобалізації економіки та посилення конкурентного тиску маркетингове середовище підприємства набуває статусу одного з ключових чинників, що визначають вектор його стратегічного розвитку. Динамічні зміни у споживчих перевагах, технологічні революції, цифрова трансформація ринків і нестабільність зовнішнього середовища формують нові виклики для стратегічного управління організацій.

В умовах воєнного стану, глобалізаційних трансформацій та пришвидшення цифровізації маркетингове середовище підприємства набуває визначального значення для формування його стратегічного курсу. Сучасні дослідники фіксують суттєве ускладнення зовнішнього середовища українських підприємств: руйнування логістичних ланцюгів, трансформацію споживчої поведінки, нестабільність попиту та вимушену переорієнтацію на нові ринки [1]. На думку Ковальчук С. та ін. [2], адаптація маркетингового механізму підприємств до геополітичних та економічних викликів є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності [2]. Саме тому дослідження взаємозв'язку між станом маркетингового середовища і формуванням стратегії підприємства є вкрай актуальним у сучасних умовах господарювання.

Маркетингове середовище підприємства – це система взаємопов'язаних зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують умови його ринкової діяльності та визначають простір можливих стратегічних рішень. Традиційно виділяють мікро- та макrorівні середовища: мікросередовище охоплює конкурентів, постачальників, споживачів і посередників, тоді як

макросередовище включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники [3]. Структура маркетингового середовища представлена у табл.1.

Маркетингове середовище виступає детермінантою стратегічного розвитку підприємства через ряд механізмів. По-перше, зовнішнє середовище генерує можливості та загрози, які безпосередньо зумовлюють вибір між стратегіями зростання, стабілізації або скорочення. По-друге, аналіз мікросередовища дозволяє ідентифікувати ключові компетенції та конкурентні переваги компанії, як основу для диференційованого позиціонування. По-третє, тенденції макросередовища (цифровізація, зміна демографічної структури, екологічні вимоги) задають горизонти і пріоритети довгострокового планування.

Серед аналітичних інструментів, що поєднують оцінку маркетингового середовища зі стратегічним вибором, найбільш поширеними є: SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PESTEL-аналіз (дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів), модель «5 сил» М. Портера (аналіз конкурентних сил галузі), а також матриця BCG і матриця Ансоффа для портфельного та інноваційного планування [4, с. 134–156; 5].

Копчак Ю. та ін. [6], досліджують SWOT-аналіз як ключовий інструмент формування стратегії бізнесу, підкреслюючи, що в умовах сучасної нестабільності SWOT-матриця потребує доповнення сценарним плануванням для врахування широкого спектра ризиків [6].

Практичне значення аналізу маркетингового середовища підтверджується численними дослідженнями. Зокрема, підприємства, які систематично здійснюють моніторинг ринкового середовища, на 35–40% частіше демонструють стійке зростання порівняно з тими, що обмежуються ситуативним реагуванням на зміни. Це свідчить про те, що проактивний підхід до дослідження середовища є не лише аналітичним завданням, а стратегічним пріоритетом менеджменту.

Таблиця 1

Структура маркетингового середовища підприємства

Рівень середовища	Складова	Основні елементи та фактори	Характер впливу на підприємство
Макросередовище (непряма дія)	Політико-правові (P)	Політика уряду, нормативно-правова база, регуляторні механізми, умови воєнного стану, процеси інтеграції до ЄС, податково-митна система.	Створює загальні рамки функціонування бізнесу; встановлює межі дозволеної та забороненої комерційної діяльності.
	Економічні (E)	Темпи зростання економіки, інфляційні процеси, валютні коливання, показники зайнятості, купівельна спроможність населення, доступність кредитування.	Визначає платоспроможність цільової аудиторії, формує витратну частину виробництва, впливає на можливості залучення капіталу.
	Соціально-демографічні (S)	Демографічна структура, спосіб життя населення, система цінностей, споживчі звички, освітній рівень, міграційні тенденції.	Формує характеристики цільових груп споживачів та особливості їхньої купівельної поведінки.
	Технологічні (T)	Науково-технічний прогрес, застосування штучного інтелекту та аналізу великих даних, цифрова трансформація, розвиток електронної комерції, технологічна доступність.	Створює нові можливості для маркетингових комунікацій та каналів просування; змінює конкурентне середовище.

Рівень середовища	Складова	Основні елементи та фактори	Характер впливу на підприємство
	Екологічні (L)	Природоохоронне законодавство, глобальні кліматичні зміни, стандарти сталого розвитку (ESG), доступ до природних ресурсів.	Встановлює екологічні вимоги до виробництва та дистрибуції; формує іміджеві характеристики та стратегію позиціонування.
	Правові (E)	Законодавство у сфері праці, антимонопольне регулювання, захист прав споживачів, норми захисту персональних даних (GDPR)	Регламентує взаємовідносини з працівниками, ринковими гравцями, клієнтами та бізнес-партнерами
Мікросередовище (пряма дія)	Споживачі	Фізичні та юридичні особи-покупці, їхні запити, мотиваційні фактори, особливості прийняття рішень про купівлю, сегментаційні ознаки	Напрямую визначають ринковий попит та формують вимоги до маркетингової стратегії компанії.
	Конкуренти	Прямі та опосередковані конкуренти, їхні ринкові позиції, стратегічні підходи, політика ціноутворення, конкурентні сильні сторони	Створюють конкурентний тиск, обмежують свободу ціноутворення, стимулюють впровадження інновацій
	Постачальники	Організації-постачальники сировини, комплектуючих, послуг; параметри поставок, якісні характеристики, стабільність, цінові умови	Визначають витратну структуру та якісні параметри продукції, забезпечують стабільність операційної діяльності
	Посередники	Дистриб'ютори, логістичні компанії, маркетингові агентства, фінансові установи-посередники	Реалізують функції просування товарів до кінцевих споживачів, створюють канали розподілу
	Контактні аудиторії	Медіа-простір, громадські об'єднання, регуляторні органи, працівники організації	Впливають на репутаційний капітал підприємства, формують громадську думку щодо бренду

Джерело : складено авторами на основі проведеного дослідження

Окремої уваги заслуговує проблема адаптації маркетингової стратегії до споживачьких змін. Сарай Н.І. встановлює прямий зв'язок між поведінковими реакціями споживачів та оптимізацією маркетингової стратегії підприємства, наголошуючи на необхідності постійного моніторингу змін споживчого середовища [7].

В умовах турбулентності (воєнні конфлікти, пандемії, економічні кризи) традиційні довгострокові стратегії поступаються місцем гнучким адаптивним моделям, таким як agile-стратегія або планування сценаріїв. Підприємства, що застосовують сценарний підхід при аналізі маркетингового середовища, здатні швидше реагувати на непередбачувані виклики та утримувати конкурентні позиції.

Отже, маркетингове середовище є ключовою детермінантою стратегічного розвитку підприємства, що формує зовнішні та внутрішні умови для вибору стратегічного курсу. В умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності значення своєчасного аналізу середовища суттєво зростає, оскільки саме він дозволяє підприємству зберегти конкурентоспроможність і знайти нові ринкові можливості.

Література:

1. Дідур С., Труніна І., Білик М. Трансформаційні процеси аграрних підприємств у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-5>
2. Kovalchuk S., Perevozova I., Abdullaieva A., Tanasiichuk A. et al. Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14(2). P. 241. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>
3. Максимець Ю. В., Кушнір О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>
4. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
5. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
6. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>
7. Сарай Н.І. Оптимізація маркетингової стратегії підприємства в контексті поведінки споживача. *Трансформаційна економіка*. № 1 (10) 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-14>

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК

Бурба А.В., Лисенко І.А. ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ УКРАЇНИ	5
Губаренко І.С. ЄВРОАТЛАНТИЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	8
Новіцький М.В., Джерелюк Ю.О. ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
Качан Н.Ю., Тесленок І.М. ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ НА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
Кіптюк К.О., Додон О.Д. ВПЛИВ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА НА ПОВЕДІНКУ ПРАЦІВНИКІВ	15
Левіт В.С., Горячук В.Ф. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СЕКТОРУ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВOSTІ	18
Лиска А.І., Соріна О.О. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	21
Митрофанова А.С., Паймаш Е.О. РИЗИКИ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДІ В УКРАЇНІ	23
Осадча А.О., Кокорєва О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ	25
Сафонова Є.Д., Корчевська Л.О. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	27
Умінський В.Ф. СУЧАСНІ КІБЕРЗАГРОЗИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ	30
Урошев М.Ю. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	32
Федорук К.С., Додон О.Д. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ КОМАНДАМИ В ГІБРИДНІЙ ПРАЦІ	34
Хомякова А.М., Додон О.Д. РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	36

СЕКЦІЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕД ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Батура І.С., Фомішина В.М. ІННОВАЦІЙНІ ХАБИ ТА БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	40
Львіна І.О., Губарь О.В. СВІТОВИЙ АВТОМОБІЛЬНИЙ РИНОК В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	42
Міронов А.І., Огородник Р.П. ТИПОЛОГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ КОНТРАКТІВ ТА ЇХ РОЛЬ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	44
Понідзельський І.В., Воскресенська О.Є. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАУКОВО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ СВІТОВИХ ТРЕНДІВ	46
Слівінський В.С., Пляскіна А.І. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК БАГАТОВИМІРНОЇ КАТЕГОРІЇ БІЛЬШОСТІ ЛІДЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	49
Унгурян З.А., Пляскіна А.І. ДОСЛІДЖЕННЯ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ ЗЕД ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ, ІНТЕГРОВАНИХ У ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ВАРТОСТІ.....	51

СЕКЦІЯ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Дигас Д.В., Фомішина В.М. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	54
Ковальова А.В., Фролова М.Е. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	56
Козар М.С., Незвещук-Когут Т.С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	58
Носова Н.І. ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОВОЧЕВИМ СЕКТОРОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ	60
Ровнов А.В., Огородник Р.П. ОЦІНКА РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	62
Сіра М.М., Момоток О.М. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ У ПОДОЛАННІ КРИЗОВИХ НАСЛІДКІВ ВОЄННОГО СТАНУ.....	65

СЕКЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧИХ, ФІНАНСОВИХ,
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ СИСТЕМ**

Buhaiova N., Vyshemyrska S. A DATA-DRIVEN APPROACH TO MANAGING NARRATIVE EFFECTIVENESS IN INTERACTIVE DIGITAL SYSTEMS.....	68
Боднар О.А. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	70
Деменко Д.Д., Сментина Н.В. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	72
Івашенко С.М., Шукліна В.В. УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОМНІКАНАЛЬНІЙ ТОРГІВЛІ	74
Красножон С.В., Піддубний В.А. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА ESG-СТРАТЕГІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	76
Крупа О.С., Соріна О.О. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	78
Кудинський О.В., Гудзь П.В. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	80
Лященко О.Л., Воскресенська О.Є. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	83
Пережест К.О., Губарь О.В. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МІНІМІЗАЦІЯ Х-НЕЕФЕКТИВНОСТІ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	85
Попович Н.Н., Джерелюк Ю.О. СЦЕНАРНЕ ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	87
Пшенна І.В., ІНВЕСТИВАННЯ У СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ WELLNESS КОМПЛЕКСІВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	89
Соколюк К.Ю., Грицай А.Д. ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ....	91
Шаль О.Д., Сментина Н.В. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ	93

СЕКЦІЯ
ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ У ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПРОСТІР

Бусуйок О.В., Фомішина В.М. МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	98
Лазаревич А.Л., Огородник Р.П. СУЧАСНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	100
Лещенко В.В., Фомішина В.М. ОЦІНКА ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	102
Лісіченко Д.О., Огородник Р.П. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН	104
Максименко Ю.М., Огородник Р.П. ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРЕНДІВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ	106
Чернишевський Н.О., Пляскіна А.І. ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ ЛОГІСТИЧНОГО ЦИКЛУ В УМОВАХ ЗАГОСТРЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ.....	109

СЕКЦІЯ
РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Savin S. ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MODERN MARKETING: OPPORTUNITIES AND ETHICAL CHALLENGES	113
Думанська О.В., Бахчиванжи Л.А. ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ АСИМЕТРІЇ	114
Камінська Л.В. СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК КВІТКОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	116
Кашпур А.А., Малахова Ю.А. АЛГОРИТМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ AI-ЕКОНОМІКИ.....	118
Мисан А.В., Джерелюк Ю.О. МАРКЕТИНГОВЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В СИСТЕМІ ЕТАПІВ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТА ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	120
Школенко О.Б., Фареник Т.Ю. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	123

МАТЕРІАЛИ

двадцять першої Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції

ПРОФЕСІЙНЕ СТАНОВЛЕННЯ МОЛОДІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Збірник матеріалів

28 травня 2026 року

(м. Херсон, м. Хмельницький)

Українською, англійською мовою

ISBN 978-617-8957-00-1 (електронне видання)



Комп'ютерна верстка – кафедра менеджменту, маркетингу і туризму

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 12.06.2026 р. Формат 60×84/8.
Гарнітура Times. Ум. друк. арк. 14,10. Обл.-вид. арк. 15,17.
Замовлення № 3269.

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