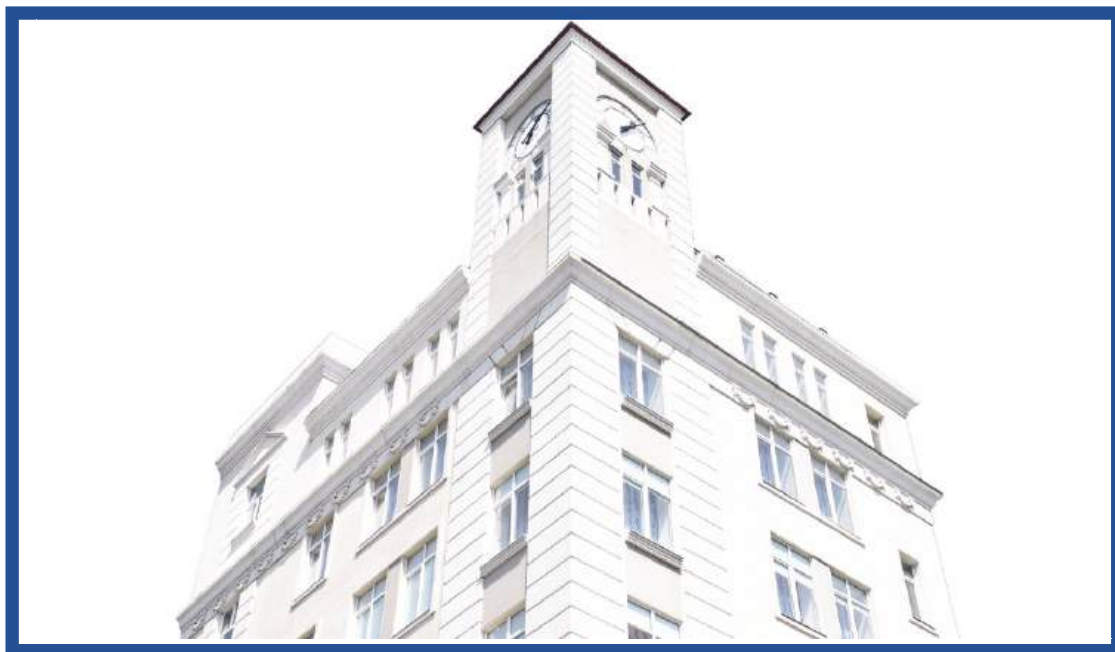




# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 2

Журнал

червень 2025



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 2  
червень 2025  
Журнал

Виходить щоквартально

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця.  
Видавець – ФОП Стожук А. П.**

**Затверджено на засіданні  
вченої ради університету  
Протокол № 2 від 27.06.2025 р.**

**Ідентифікатор медіа: R30-02756  
(рішення Національної ради України  
з питань телебачення і радіомовлення  
№ 685, протокол № 9 від 7 березня 2024 року).**

Періодичність – щоквартально.  
Мова видання – українська, англійська, французька, німецька.

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради.**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Яценко Р. М.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61165, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідectво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця, 2025



## ЗМІСТ

Альтшулер Л. В. Інтернет-інструменти та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства .....	7
Андрієвська Д. О. Інструменти управління репутаційними ризиками та вплив корпоративної соціальної відповідальності на довіру споживачів .....	9
Андрійченко О. О. Розробка стратегії інтернет-маркетингу для підприємства .....	12
Arshava T. The role of globalization in shaping companies' foreign economic strategies.....	15
Берднікова А. І. Вплив конкурентної стратегії на ефективність діяльності підприємств.....	18
Безун Д. О. Сучасний стан державної молодіжної політики в Україні: проблеми та перспективи.....	20
Вратух М. Dynamic growth of marketing in the age of digitalization .....	23
Булахова А. В. Роль мотивації та підтримки персоналу закладів громадського харчування в умовах воєнного стану.....	25
Волик Д. Д. Особливості формування інтегрованої системи міжнародних маркетингових комунікацій у сфері ІТ .....	27
Галкіна С. О. Особливості кадрової політики в українських компаніях, плинність кадрів.....	30
Гриценко А. М. Конфлікти в організаціях: причини, наслідки та шляхи вирішення .....	32
Гридіна Д. О. Особливості соціальної підтримки молоді на ринку праці України .....	35
Гудименко О. І. Вплив диджиталізації на маркетингову діяльність .....	37
Давидова А. М. Роль ESG-факторів у формуванні інвестиційної привабливості підприємства.....	40
Єременко А. А. Ключові аспекти розробки інтернет-маркетингової стратегії підприємства.....	43
Жганей Б. Є. Фактори впливу на конкурентоспроможність компанії в сучасному середовищі .....	46
Жорник А. Д., Андрієнко А. Д. Сутність і теоретичні засади конкурентоспроможності персоналу організації .....	49
Жук М. В. Аналіз ринку рекламної діяльності та прогнозування бізнес-ситуації в роздрібній торгівлі .....	52
Зайцева А. В. Теоретичні основи формування іміджу громадської організації .....	56
Захаренко І. Д. Теоретичні засади адаптації персоналу на підприємстві .....	59
Зеленська К. Є. Напрями підвищення якості життя населення .....	62
Зеленчук Д. В. Особливості аналізу ефективності інтернет-маркетингових кампаній підприємства.....	64
Івахненко А. О. Формування конкурентних переваг підприємства на основі інноваційних підходів.....	67
Калабіна К. Є. Вплив цифрових технологій на управління людськими ресурсами: як цифровізація змінює кадрове адміністрування.....	69



Каменчук М. І. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств .....	75
Капля В. О. Корпоративна культура на підприємстві: вітчизняний досвід .....	79
Квартенко К. Р. Особливості сучасних інструментів маркетингу.....	82
Кірієнко К. В. Ризики та можливості для банківської системи України в умовах воєнного стану .....	84
Кірющенко Д. М. Теоретичні засади соціально-психологічної адаптації військовослужбовців до цивільного життя .....	88
Ковальова А. В. Принципи та підходи формування стратегії конкурентного позиціонування бренду .....	91
Ковальова Ю. С. Мотивація персоналу підприємства в умовах воєнного стану .....	94
Ковік А. Є. Сучасні тенденції розвитку маркетингових комунікацій на підприємстві .....	96
Kokosha K. Optimization of warehouse logistics management in enterprises during military conditions .....	99
Колеснікова А. В. Розвиток підприємств різних галузей і бізнес-моделей під час воєнного стану та їх перспективи у поствоєнний період .....	101
Колісник В. Е. Удосконалення використання трудового та соціального потенціалу підприємства .....	105
Колісник К. В. Психологічні аспекти адаптації вимушених мігрантів до нових умов праці .....	108
Корабельська К. А. Вплив стратегічного управління якістю на конкурентоспроможність підприємства .....	110
Koshcheieva D. International standards in the field of social protection: impact on local initiatives .....	113
Кравцова Ю. Р. Реформування процедур скорингу та оцінки платоспроможності позичальників у період воєнного стану.....	116
Крупський В. В. Китай як архітектор нового світового порядку .....	119
Кульбак А. О. Лояльність споживачів: фактори, що впливають на довіру до підприємства .....	121
Куценко М. І. Особливості впровадження штучного інтелекту у роботу соціальних працівників в Україні .....	124
Ларін А. С. Сучасні підходи до маркетингової діяльності підприємств на основі поведінки споживачів .....	127
Lemen П. Procurement management enterprises based on the definition attractive suppliers in the military time .....	129
Литвин Д. С. Етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу.....	131
Майстро М. А. Роль держав Балтії у європейській безпековій архітектурі.....	134
Мачихіна О. В. Вплив бренду на процес прийняття рішення про покупку.....	137
Машарова В. В. Сучасні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках.....	139



Мельник О. Є. Ризики та можливості антикризового ціноутворення для підприємств України.....	142
Міхальченко Є. Д., Мішина А. О. Теоретичні засади розвитку іміджу міжнародної страхової компанії.....	144
Mozhar K. Improvement of internet marketing strategies of the enterprise.....	147
Мушніна А. П., Луговий Б. В. Гейткіпінг як нова філософія, концепція та механізм ухвалення рішень в інтересах гітей.....	149
Науменко Д. В. Основні аспекти управління неціновою конкурентоспроможністю підприємств текстильної промисловості.....	152
Обриньба Я. Ю. Міжнародні альянси США: стратегічні пріоритети та глобальний вплив.....	156
Овгjenко А. О. Сучасні тенденції впровадження «зелених» технологій у галузі логістики.....	159
Павленко М. В. Соціальна реклама як засіб інформування та підтримки вразливих груп населення.....	162
Пасечник К. Д. Мотивація як фактор ефективності праці.....	165
Петренко В. В. Зелений маркетинг як сучасний інструмент просування продуктів сфери послуг.....	167
Пушкіна Я. В. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.....	170
Rylov D. Organization of foreign economic activity of an enterprise in the pharmaceutical sector in Ukraine.....	172
Романова К. А. Формування технології використання соціальних мереж для просування бренду підприємства.....	176
Сергеев О. А. Теоретичні основи маркетингової комунікаційної політики.....	178
Сердюк Т. О. Форми виходу підприємства сфери послуг на міжнародні ринки.....	180
Слюсар С. О. Підходи до формування стратегії розвитку підприємств.....	184
Соломатіна А. Ю. Просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій.....	187
Степанова А. Д. Цифрова реклама та трансформація споживчої поведінки: нові можливості та виклики для бізнесу.....	189
Стогнієв А. Є. Логістичне обслуговування як складова логістичного менеджменту.....	193
Сухов А. С. Сучасні підходи до розробки HR-стратегії міжнародної компанії.....	196
Тімій О. А. Особливості та основні етапи формування зовнішньоекономічної стратегії виробничих підприємств.....	199
Терещенко В. М. Пріоритетні напрями розвитку HR-політики підприємств сфери послуг у міжнародному бізнес-середовищі.....	202
Терещук Д. В. Аналіз систем управління якістю продукції.....	205
Філенко Е. К. Вплив релігійних лідерів на глобальні політичні процеси.....	209
Хайло І. О. Інноваційні підходи та фактори формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану.....	212



Чепенко Є. М. Аналіз інноваційної активності підприємств у 2019–2023 рр.....	216
Черкасова К. А. Методи смарт-логістики в управлінні логістичною діяльністю .....	220
Чирков О. В. Сучасні підходи до маркетингових стратегій у готельному бізнесі .....	223
Чубар Д. В. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства.....	225
Чужинов В. Є. Зарубіжний досвід соціального захисту внутрішньо переміщених осіб.....	228
Шапоткіна А. С. Напрями розвитку пенсійної системи в Україні.....	231
Шевцов М. В. Інструменти цифрового маркетингу: аналіз сучасних підходів.....	233
Shindina D. Marketing strategy of a sports institution as an opportunity to promote and find new sources of profitability and financing.....	236
Яковенко Д. Р. Управління витратами на підприємстві в умовах економічної нестабільності.....	239



## ІНТЕРНЕТ-ІНСТРУМЕНТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 004.738.5:339.138

Альтшулер Л. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті досліджено та проаналізовано використання інтернет-інструментів у маркетинговій діяльності підприємства. Проаналізовано функції інтернет-маркетингу, технології та особливості їх реалізації.

*Ключові слова:* інтернет-маркетинг, інтернет-інструменти, стратегія, цифрові технології, персоналізація.



*Annotation.* The article investigates and analyzes the use of Internet tools in the Internet marketing of the enterprise. The functions of Internet marketing and the technologies of their implementation are analyzed.

*Keywords:* Internet marketing, Internet tools, strategy, digital technologies, personalization.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх маркетингових стратегій до змін ринкового середовища. Розвиток інтернет-технологій відкриває нові можливості для покращення взаємодії з аудиторією, персоналізації контенту та підвищення ефективності маркетингових кампаній. Водночас постає проблема вибору оптимальних інтернет-інструментів, що забезпечать максимальну ефективність маркетингових заходів.

**Метою** цієї статті є аналіз інформації щодо використання сучасних інтернет-інструментів, вдосконалення стратегії інтернет-маркетингу підприємств та визначення перспектив їх використання.

**Основна частина.** Успішне функціонування сучасного підприємства неможливе без застосування ефективних маркетингових механізмів. Інтернет-маркетинг, як необхідна складова сучасної економіки та бізнесу, є динамічним і постійно розвивається, вимагаючи від маркетологів постійного оновлення їхніх знань і навичок. Динамічний розвиток ринку товарів і послуг змушує компанії пристосовуватися до потреб споживачів, а також шукати інноваційні методи просування власного бізнесу. Навіть маючи фізичні точки продажу, підприємство стикається з обмеженою аудиторією. Водночас інтернет-простір відкриває необмежені можливості залучення клієнтів, і головне завдання – вибрати оптимальний спосіб комунікації. Результативність діяльності організації значною мірою залежить від якісної маркетингової стратегії, яка включає як традиційні методи, так і інтернет-маркетинг [3].

Дослідженням сучасних маркетингових інструментів та тенденцій розвитку цієї сфери займаються такі науковці, як Ф. Котлер, І. Літовченко, С. Родіонов, С. Ілляшенко, Л. Турчин, В. Островерхов, М. Ус та інші. Однак у зв'язку з динамічними змінами онлайн-середовища та зростанням впливу цифрових технологій необхідно детально аналізувати їхнє застосування підприємствами. Основною метою досліджень є вивчення особливостей використання інтернет-маркетингових інструментів у бізнес-процесах компаній.

З огляду на високий рівень конкуренції, маркетингова складова має велике значення для підприємства. Грамотно розроблений маркетинговий комплекс дозволяє адаптуватися до ринкових умов, формулювати як короткострокові, так і довгострокові цілі, а також впроваджувати системні маркетингові стратегії для підвищення ефективності діяльності. Розвиток електронної комерції та впровадження новітніх інформаційних технологій сприяли формуванню інтернет-маркетингу як окремої складової загальної маркетингової концепції. До ключових характеристик інтернет-маркетингу належать мультимедійність, інтерактивність і таргетованість, що значно зміцнює зв'язок між бізнесом і споживачами.

Саме інтернет-маркетинг являє собою сучасну форму маркетингу, яка базується на традиційних елементах (товар, ціна, просування, місце продажу), але реалізується через цифрові канали комунікації [1; 6]:

- продукт (Product) – товари чи послуги, що просуваються через інтернет. Завдяки цифровим технологіям можливо реалізувати навіть складні та інноваційні продукти;



- ціна (Price) – вартість товарів онлайн зазвичай нижча через відсутність витрат на фізичну дистрибуцію;
- просування (Promotion) – набір маркетингових заходів, спрямованих на рекламу продукту та популяризацію бренду в інтернеті;

- місце продажу (Place) – роль торгової точки виконує вебресурс, який має бути зручним для користувачів, підтримувати інтерактивність і забезпечувати простоту здійснення покупок.

Варто зазначити, що актуальність використання в маркетинговій діяльності саме інтернет-технологій підкріплюється результатами аналізу [7], який виявив таке:

- ринок електронної комерції в Україні демонструє стійке зростання, відображаючи глобальні тенденції переходу до онлайн-торгівлі. За даними пресслужби групи компаній EVO, у 2024 році обсяг угод в українському сегменті e-commerce досяг майже \$4 млрд, що на третину більше порівняно з 2023 роком;

- як і в усьому світі, в Україні переважна кількість замовлень оформляється з мобільних пристроїв. Покращення покриття мобільним інтернетом, особливо у великих містах, та розвиток сервісів доставки сприяють зростанню кількості онлайн-замовлень. Отримати замовлення від кур'єра або забрати в постаматі стає простіше і швидше, ніж їхати до фізичного магазину;

- українські споживачі стають більш відкритими до онлайн-оплат. У 2023 році приблизно 15 % замовлень оплачувалися картою в момент покупки, що майже вдвічі більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про зростання довіри до онлайн-розрахунків і впровадження нових технологій безпеки;

- аналітики прогнозують, що до 2040 року 95 % усіх покупок у світі будуть здійснюватися онлайн. В Україні ця тенденція також набирає обертів, що відкриває нові можливості для бізнесу та споживачів.

Спираючись на вище зазначені факти, підтверджується гіпотеза, що використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємства – це невід'ємна складова. Проте підприємствам не тільки слід використовувати інтернет-інструменти, а й слідкувати, які з них найбільш актуальні та дієві, щоб досягти своїх цілей. Отже, з огляду на сучасні тенденції розвитку інтернет-маркетингу, був проведений аналіз сучасних публікацій [2; 5], виокремлені тренди інструментарію в інтернет-маркетингу та представлена сутність по кожному з них:

- медійна реклама охоплює банерну та відеорекламу на різних онлайн-платформах;
- контекстна реклама відображає оголошення відповідно до інтересів користувачів;
- SEO забезпечує оптимізацію вебресурсів для підвищення їх видимості у пошукових системах;
- SMM та контент-маркетинг використовується для залучення аудиторії через соціальні мережі, сприяє формуванню довіри та лояльності аудиторії за допомогою якісного контенту;

- чат-боти допомагають дати відповідь клієнтам на поширені питання, оптимізувати комунікацію між компанією та споживачем;

- відеомаркетинг дозволяє ефективно доносити рекламний контент через відео, більш ефективно привертає увагу аудиторії і дозволяє краще сприймати інформацію;

- геофенсінг допомагає залучити користувачів в момент, коли вони потрапляють на певну територію, миттєво відправляючи повідомлення: push, SMS та інші;

- платні рекламні кампанії (PPC) надають можливість точно налаштувати таргетингові параметри, аналізувати результати та швидко коригувати стратегію рекламної кампанії в реальному часі.

Отже, сучасні технології дозволяють автоматизувати маркетингові процеси, що значно полегшує роботу спеціалістів у цій сфері. Одним із ключових інструментів є чат-боти, які інтегруються в месенджери та соціальні мережі, беручи на себе значну частину функцій маркетологів. Вони можуть працювати безперервно, не потребуючи великих фінансових витрат для створення та підтримки.

Також важливим є створення якісного текстового та відеоконтенту, який привертає увагу потенційних клієнтів. Його просування здійснюється як на власних платформах, так і в інтернеті, що допомагає охопити ширшу аудиторію.

Персоналізований маркетинг, базований на сучасних CRM-системах, дозволяє покращити комунікацію між брендом і клієнтом, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного споживача.

SEO-оптимізація, спрямована на виведення сайту на перші позиції пошукових систем, є важливим аспектом цифрового маркетингу.

**Висновки.** У зв'язку зі зростаючою конкуренцією традиційні методи просування втрачають ефективність. Тому маркетологи повинні використовувати не лише перевірені техніки інтернет-маркетингу, а й новітні. Головними



напрямами розвитку маркетингової діяльності залишаються створення чат-ботів, інтеграція сайтів із соціальними мережами, ознайомлення споживачів з брендом через відеомаркетинг та контент маркетинг, використання SEO.

Таким чином, для підвищення ефективності маркетингової діяльності компаніям необхідно комплексно використовувати цифрові інструменти. Впровадження інтернет-маркетингових стратегій сприяє збільшенню впізнаваності бренду, залученню нових клієнтів і зміцненню довіри до компанії. Інтеграція сучасних технологій у маркетингову діяльність є запорукою успішного розвитку підприємств у цифрову епоху.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Родіонов С. О.

---

**Література:** 1. Як модель 4P працює в сучасному інтернет-маркетингу. URL: <https://marketer.ua/ua/how-the-4p-model-works-in-modern-internet-marketing/>. 2. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 4. С. 64–74. 3. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). С. 110–118. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28126>. 4. Тренди інтернет-маркетингу 2022. URL: <https://ideadigital.agency/blog/trendi-internet-marketingu-2019/>. 5. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2011. 332 с. 6. Турчин Л. В., Островерхов В. М. Сучасні тренди інтернет-маркетингу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2019. № 24. С. 75–85. 7. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: <https://www.site2b.ua/web-blog/e-commerce-v-ukraine-cifry-fakty-perspektivy-razvitiya-onlajn-torgovli.html>.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ТА ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ДОВІРУ СПОЖИВАЧІВ

УДК 005.35:005.336.6

Андрієвська Д. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на довіру споживачів і детально описано сучасні інструменти управління репутаційними ризиками. Розглянуто підходи до зміцнення репутації компанії у конкурентному ринковому середовищі.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, репутаційні ризики, довіра споживачів, управління репутацією, бізнес-стратегія.





**Annotation.** The article investigates the impact of corporate social responsibility (CSR) on consumer trust and provides a detailed description of modern tools for managing reputational risks. Approaches to strengthening a company's reputation in a competitive market environment are considered.

**Keywords:** corporate social responsibility, reputational risks, consumer trust, reputation management, business strategy.



У сучасних умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у суспільних очікуваннях управління репутаційними ризиками стає ключовим для успіху компаній. Репутація, як важливий нематеріальний актив, безпосередньо впливає на довіру споживачів, що є основою для довгострокових стосунків. Ще одним важливим пунктом є корпоративна соціальна відповідальність (далі КСВ), що являє собою відповідальність господарюючого суб'єкта за вплив його рішень і дій на громадськість і навколишнє середовище при прозорій поведінці, яка забезпечує сталий розвиток, враховує сподівання зацікавлених сторін та відповідає чинним законам і стандартам [1, с. 46]. Розуміння того, як КСВ компанії впливає на імідж, може стати основою для формування конкурентних переваг у ринковому середовищі.

Питання щодо соціальної відповідальності бізнесу та її зв'язок з репутаційними ризиками, як у теоретичних, так і практичних аспектах, розглядала велика кількість вітчизняних і закордонних дослідників, зокрема Ф. Котлер, Р. Акерман, С. Девіс, Г. Ленсен, Г. Г. Савіна, С. Ілляшенко та інші. Усі вони акцентували увагу на різних аспектах: досліджували роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу компанії, розглядали КСВ як інструмент мінімізації репутаційних ризиків, підкреслюючи важливість прозорості. Також деякі автори зосереджувалися на специфіці реалізації КСВ у контексті українського бізнес-середовища, аналізуючи зв'язок між соціальною активністю організації та їхньою репутацією. Однак, незважаючи на значний внесок вищезазначених дослідників, залишаються невирішеними питання щодо механізмів, за допомогою яких КСВ безпосередньо впливає на довіру споживачів, особливо в умовах сучасних цифрових технологій. Також недостатньо досліджені сучасні інструменти, за допомогою яких можна частково уникнути або усунути репутаційні ризики.

**Метою** статті є дослідження впливу корпоративної соціальної відповідальності на довіру аудиторії та опис сучасних інструментів управління репутаційними ризиками. Це дозволить визначити подальші ефективні підходи до зміцнення репутації компанії та мінімізації ризиків у сучасних умовах.

Британський мислитель Дж. Міллер зазначив, що для побудови надійної репутації компанія має усвідомити одну річ – уникнути помилок неможливо. Першим кроком у процесі управління репутаційними ризиками є їхнє визнання та прийняття. Слід також зазначити, що наразі існує наступна класифікація ризику репутації, яка складається з трьох категорій: культурний ризик, який може бути правовим або етичним, ризик управління, управлінський або операційний, та зовнішній, який поділяється на реляційний та ризик середовища [3, с. 219]. Для ефективного управління ними існує низка сучасних інструментів.

По-перше, аналітичні платформи, такі як Google Analytics, Adobe Analytics та Looker, які дозволяють відстежувати згадки про компанію в соціальних мережах, новинах, а також аналізувати взаємодію користувачів із вебсайтом [6]. Для оцінки ризиків часто використовують SWOT-аналіз або спеціалізовані платформи, наприклад Resolver. Цей додаток допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, тим самим виявити можливі ризики, на які потрібно звернути увагу.

По-друге, якщо розглядати кризові ситуації, ключову роль відіграє не сама подія, а її сприйняття. Тут на допомогу можуть прийти технологія спін-майстерності, яка дозволяє акцентувати увагу на позитивній інформації, мінімізуючи негативний вплив кризи. Одним із прийомів є «дедраматизація кризи». При ньому компанія зосереджується на поданні більш вигідної інформації, щоб знизити внутрішню напругу. Стосовно цієї теми слід також згадати боротьбу з негативною інформацією або чутками. Щоб усунути їх, рекомендовано систематично надавати достовірні дані громадськості, таким чином, можна відновити довіру. У випадках, коли чутки поширюються конкурентами на ринку, ефективним методом є звернення до суду [2, с. 18]. Важливо також забезпечити захист комерційної таємниці та даних клієнтів через чітку кадрову політику та контроль інформаційних баз.

Окрім вищезазначених заходів, спрямованих на усунення наслідків, істотну роль відіграє проактивний підхід, який полягає у формуванні довіри споживачів. Підтвердженням важливості КСВ було представлено у дослідженні 2021 Global RepTrak 100 (дослідження глобальної репутації компанії). Воно показало, що дві



компанії, а саме The Lego Group та The Walt Disney Company, протягом одинадцяти років залишалися в топ-10, за результатами глобального рейтингу [5]. За даними організаторів проекту, їхній успіх був обумовлений трьома ключовими факторами (рис. 1).

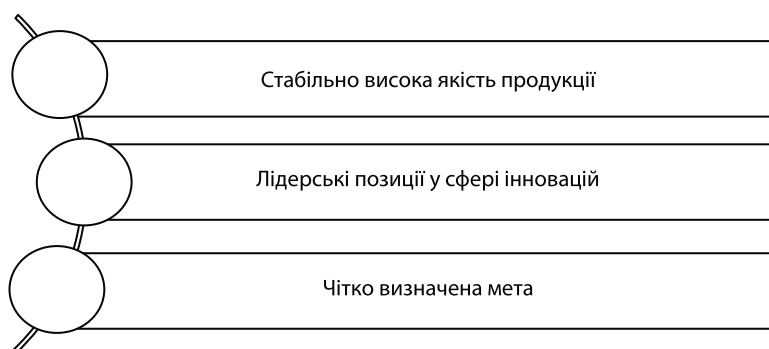


Рис. 1. Основні фактори хорошої корпоративної репутації

Доцільно зробити висновок, що все ж таки репутація є важливим показником для іміджу компанії. КСВ розглядається як системна модель ведення бізнесу, яка орієнтована на виконання законодавчих та державних вимог, забезпечення безпеки та здоров'я працівників. У більш широкому розумінні цей термін є добровільною ініціативою компанії, що спрямована на покращення соціальних та екологічних умов.

Згідно з концепцією піраміди КСВ, обов'язки організацій перед суспільством поділяються на чотири основні категорії [4, с. 121]: економічні, правові, благодійні, етичні.

Пропонуємо розглянути кожен з них та зрозуміти, як само КСВ може у подальшому впливати на репутації компанії. Економічні обов'язки охоплюють ключові аспекти діяльності організацій, спрямовані на забезпечення фінансової стабільності та розвитку. Насамперед, це отримання прибутку, який є основним джерелом існування будь-якого бізнесу. Важливим елементом є також надання справедливої компенсації працівникам. Вона включає не лише заробітну плату, але й соціальні пакети, навчання та можливості для кар'єрного зростання. Крім того, організації мають збільшувати вартість для акціонерів через стабільні дивіденди та зростання ринкової вартості акцій. Юридичні, або ж статутні обов'язки, визначаються правовою системою, в якій функціонує компанія. Вони включають дотримання трудового законодавства, екологічних норм та правил ринкової конкуренції [4, с. 122]. Ці пункти забезпечують легальність діяльності компанії та її відповідність державним вимогам, що є основою для довіри з боку суспільства.

Етичні обов'язки стосуються діяльності, яка не завжди регулюється законами, але очікується аудиторією. Організації повинні дотримуватися моральних норм, наприклад, чесність, прозорість, справедливість та повага до прав людини. Етична поведінка передбачає підтримку справедливих умов торгівлі, дотримання справ споживачів, забезпечення безпеки продукції та відповідальне ставлення до даних клієнтів. Останній вид обов'язків, благодійний, характеризується добровільною участю компаній у соціальних ініціативах, спрямованих на покращення життя громади. Серед них можуть бути фінансова підтримка мистецтва, гендерної рівності, цифрової освіти, підтримка стартапів та малого бізнесу, боротьба з кліматичними змінами тощо. Благодійність не лише покращує імідж підприємств, але й сприяє зміцненню їх зв'язків із суспільством, що може призвести до зростання лояльності споживачів та працівників.

Можна зробити висновок, що корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язана з репутацією компанії та управлінням репутаційними ризиками. Вона дозволяє не лише запобігти негативним наслідкам, але й активно формувати довіру клієнтів та суспільства, тим самим дає змогу досягнути сприятливих економічних та фінансових показників завдяки хорошій репутації. А інструменти щодо управління репутаційними ризиками, такі як моніторинг соціальних медіа, аналітичні платформи та аналіз настроїв споживачів, можуть стати додатковими помічниками у цьому процесі. Поєднання КСВ з сучасними інструментами управління репутацією створює потужний механізм для забезпечення стабільності та довгострокового успіху бізнесу.

Що стосується перспектив подальших досліджень, варто детальніше проаналізувати вплив конкретних ініціатив КСВ на рівень довіри споживачів у різних культурних та економічних контекстах, а також оцінити ефективність новітніх інструментів, таких як блокчейн і штучний інтелект, у моніторингу репутаційних ризиків.



Такі напрями досліджень сприятимуть глибшому розумінню механізмів взаємодії між КСВ, репутацією та успішністю бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.

**Література:** 1. Воронько-Невіднича Т. В., Помаз О. М., Васильєва Ю. А. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 46. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V24\(2020\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V24(2020)-07). 2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 17–18. URL: <https://doi.org/10.51547/prp.dp.ua/2022.2.2>. 3. Кривда О. В. Джерела та детермінанти репутаційного ризику сучасного підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 16. С. 219. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.181853>. 4. Лозова О. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3. С. 121–122. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.118](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.118). 5. 2021 Global RepTrak® // 100. reptrak.com. URL: <https://www.grt100.reptrak.com/>. 6. Activation A. Top 5 digital analytics platforms: a comprehensive guide to features and benefits // Medium. URL: [https://medium.com/@info\\_86673/top-5-digital-analytics-platforms-a-comprehensive-guide-to-features-and-benefits-48797ccb8515](https://medium.com/@info_86673/top-5-digital-analytics-platforms-a-comprehensive-guide-to-features-and-benefits-48797ccb8515).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:378.4

Андрійченко О. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено розробці стратегії інтернет-маркетингу для підприємства, яка включає аналіз цільової аудиторії, вибір каналів комунікації, використання маркетингових інструментів, контекстної реклами та соціальних мереж для досягнення високої конверсії та конкурентоспроможності в цифровому середовищі.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, стратегія інтернет-маркетингу, реклама, підприємство, конкурентоспроможність, маркетингові інструменти, соціальні мережі.



**Annotation.** The article is devoted to developing an Internet marketing strategy for an enterprise, which includes analyzing the target audience, choosing communication channels, using marketing tools, contextual advertising, and social networks to achieve high conversion and competitiveness in the digital environment.



**Keywords:** internet marketing, internet marketing strategy, advertising, enterprise, competitiveness, marketing tools, social networks.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах, коли цифрові технології швидко розвиваються, підприємства повинні оперативнo коригувати свої маркетингові стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Інтернет-маркетинг став ключовим елементом успіху для компаній усіх розмірів і секторів. Однак багато організацій стикаються з труднощами в оптимальному використанні цифрових інструментів, що часто є результатом відсутності чіткої стратегії, недостатнього збору та аналізу даних, а також неправильного розподілу фінансів. Крім того, зміна споживчих звичок вимагає від бізнесів швидкої адаптації та постійного вдосконалення підходів до маркетингу. Основною проблемою, що розглядається в цьому дослідженні, є створення дієвої стратегії інтернет-маркетингу для підприємств з урахуванням актуальних цифрових інструментів та інноваційних тенденцій в онлайн-просуванні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтернет-маркетинг є ключовим інструментом для сучасного бізнесу, і вивчення його впливу активно розвивається в наукових дослідженнях. Важливість глобальних комунікаційних стратегій для просування товарів висвітлюється у роботах Бакадорової та Сергієнка, які акцентують увагу на необхідності адаптації до нових умов ринку [1]. Шипуліна та Ілляшенко звертаються до ролі інтернет-маркетингу в стимулюванні розвитку внутрішнього туризму, враховуючи пандемічні виклики [2], в той час як Гаряга та Терещенко досліджують значення інтегрованих маркетингових комунікацій для віртуальних підприємств [3]. Бакало вивчає вплив інтернет-маркетингу на туристичну індустрію, особливо в контексті відновлення післякризових періодів [4], а Гавриш та Куценко розглядають ефективність онлайн-комунікацій для взаємодії з цільовою аудиторією [5]. Чмерук, Оборіна та Косенко підкреслюють важливість цифрових платформ для розвитку підприємств в умовах післявоєнного відновлення [6], а Кабанець, Краснокутська та Чічкань зосереджуються на теоретичних основах застосування маркетингових інструментів в Інтернеті, що дозволяє поглибити розуміння ефективних стратегій у цифровому середовищі [7]. Ці дослідження разом створюють комплексну картину інтернет-маркетингу як потужного фактору розвитку бізнесу в умовах конкуренції на ринку товарів і послуг.

**Метою** статті є вивчення основних принципів розробки стратегії інтернет-маркетингу для підприємства, визначення ключових цілей і завдань цифрового просування, аналіз найбільш ефективних каналів комунікації з потенційними клієнтами, оцінка сучасних інструментів маркетингового впливу та обґрунтування ролі аналітики у вдосконаленні рекламних кампаній для досягнення максимальних результатів діяльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стратегія інтернет-маркетингу для підприємства є необхідною умовою для ефективної взаємодії з сучасним цифровим споживачем. Розробка такої стратегії потребує комплексного підходу, оскільки необхідно врахувати численні фактори, починаючи від характеристик цільової аудиторії до особливостей вибору каналів просування. Важливо, що кожне підприємство має свій унікальний контекст, тому стратегія не повинна бути універсальною чи шаблонною. Вона повинна будуватися на основі глибокого розуміння потреб ринку, поведінки користувачів, а також конкурентного середовища, в якому функціонує компанія.

Одним із основних етапів розробки стратегії є чітке визначення її цілей. Без розуміння того, що саме підприємство хоче досягти за допомогою інтернет-маркетингу, неможливо побудувати ефективну стратегію. Цілі можуть бути різноманітними: від збільшення обсягів продажів до підвищення лояльності клієнтів або покращення іміджу бренду. Визначення цих цілей допомагає сформулювати завдання, які повинні бути виконані в процесі цифрового просування, і обрати найбільш відповідні інструменти для їх реалізації. Проте слід пам'ятати, що ці цілі повинні бути реалістичними, вимірними та досяжними.

Після визначення цілей важливо провести аналіз цільової аудиторії. Це дозволяє не лише зрозуміти, хто саме є потенційними клієнтами, але й визначити їх інтереси, вподобання та звички. Завдяки сучасним інструментам вебаналітики та соціальних мереж можна отримати точні дані про поведінку користувачів, їхні інтереси та потреби. Така інформація дозволяє створювати персоналізовані кампанії, що відповідають індивідуальним вимогам клієнтів. Ось чому вивчення демографічних характеристик, поведінкових патернів та активностей користувачів стає критичним кроком у розробці стратегії.

Ще одним важливим етапом є вибір відповідних каналів комунікації. Для кожного підприємства це можуть бути різні платформи, залежно від специфіки продукції, потреб цільової аудиторії та ринку в цілому. Наприклад, для B2C-компаній, що орієнтуються на масового споживача, ефективними можуть бути соціальні мережі, контекстна реклама чи відеоконтент, тоді як для B2B-компаній важливішими будуть LinkedIn або



email-маркетинг. Крім того, вибір каналу має залежати від того, чи зможе компанія підтримувати активну взаємодію з потенційними клієнтами через ці платформи. Важливо також враховувати, що ефективність одного каналу може бути значно вищою, якщо його використовувати в комплексі з іншими.

Ще одним важливим компонентом стратегії є контент-маркетинг. Сьогодні важко уявити успішну кампанію без якісного, цікавого та релевантного контенту, який відповідає потребам цільової аудиторії. Створення оригінальних матеріалів, які не лише привертають увагу, але й залучають до активної взаємодії з брендом, сприяє не тільки збільшенню впізнаваності, але й формуванню довіри до компанії. Водночас контент має бути оптимізованим для пошукових систем, адже це дозволяє підвищити позиції сайту в результатах пошуку, що також значно збільшує трафік і кількість відвідувачів. Важливо, щоб контент був не лише інформативним, а й емоційно залучаючим, викликаючи в потенційного клієнта бажання ділитися ним з іншими.

Не менш важливим аспектом стратегії є аналітика. Завдяки аналітичним інструментам, таким як Google Analytics або соціальні мережі, компанія може отримувати точні дані про поведінку користувачів на своєму вебсайті або платформах, де вона взаємодіє з клієнтами. Це дає можливість не тільки оцінити ефективність конкретних кампаній, але й адаптувати стратегію до нових умов. Аналітика допомагає визначити, які канали та інструменти приносять найбільший ефект, а які варто оптимізувати чи припинити їх використання. Залежно від результатів можна коригувати маркетингову стратегію, розподіляючи бюджет на більш ефективні канали або створюючи нові кампанії, що відповідають змінним умовам ринку.

Останнім важливим етапом є моніторинг результатів і коригування стратегії. Інтернет-маркетинг є надзвичайно динамічною сферою, де технології, тренди та поведінка споживачів постійно змінюються. Тому стратегію потрібно адаптувати до нових реалій, щоб зберегти конкурентоспроможність [8, с. 9]. Постійний моніторинг ефективності рекламних кампаній, вивчення нових інструментів та каналів просування, а також гнучкість у коригуванні бюджету допомагають компанії бути на крок попереду конкурентів і не упустити можливостей, які можуть виникнути на ринку.

Таким чином, розробка стратегії інтернет-маркетингу є складним, багатограним процесом, що вимагає постійного аналізу, гнучкості та адаптації до змін на ринку. Від успішної стратегії залежить не тільки ефективність цифрових кампаній, але й загальний успіх бізнесу в умовах постійно змінюваного цифрового середовища.

**Висновок.** Розробка стратегії інтернет-маркетингу є важливим і складним процесом, який потребує комплексного підходу до аналізу ринку, визначення потреб споживачів і вибору найбільш ефективних інструментів для їх задоволення. Це не просто вибір певних каналів чи тактик, а глибокий стратегічний процес, що враховує усі аспекти бізнесу – від поставлених цілей до точного розуміння того, як ці цілі будуть досягатися в умовах швидко змінюваного цифрового середовища. Успішна стратегія передбачає інтеграцію різних інструментів, таких як SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, email-маркетинг та платна реклама, в єдину цілісну кампанію. Отже, стратегічний підхід до цифрового просування не обмежується лише технічними інструментами, а включає глибоке розуміння ринку, цільової аудиторії та того, як правильно інтегрувати ці елементи для досягнення сталого результату.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алдошина М. В.*

---

**Література:** 1. Бакадорова Г. Є., Сергієнко О. А. Розробка глобальної комунікаційної стратегії інтернет-маркетингу товару // Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених : зб. тез доп. 16-ї Міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів та аспірантів, 14-16 грудня 2022 р. / ред. Є. І. Сокол ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 243–244. 2. Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Інтернет-маркетинг у стимулюванні розвитку внутрішнього туризму в умовах COVID-19 // Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації = Strategically-innovative development of subjects of economic system in conditions of llobalization : зб. тез 6-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 8-10 листопада 2021 р. Кременчук : КрНУ, 2021. С. 113–116. 3. Гаряга С. М., Терещенко Д. А. Інтегровані маркетингові комунікації як фактор розвитку віртуальних підприємств // Розвиток сучасного українського суспільства у соціологічному вимірі : матеріали 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 15 грудня 2023 р. / ред. кол.: В. М. Мороз [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Електрон. текст. дані. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. С. 213–219. 4. Бакало Н. В. Вплив інтернет-маркетингу на розвиток туристичної індустрії // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогр. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирев ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 63–65. 5. Гавриш А. В., Куценко Т. М. Маркетингові комунікації в мережі інтернет // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information



technologies: science, engineering, technology, education, health : наук. вид. : тези доп. 25-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2017, [17-19 травня 2017 р.] : у 4 ч. Ч. 4 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 333. **6.** Чмерук Т. Ю., Оборіна А. Ю., Косенко О. П. Роль інтернет-маркетингу у повоєнному розвитку підприємств України // Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 листопада 2024 р. : у 2 ч. Ч. 1 / прогр. ком.: Марченко А. П. [та ін.] ; орг. ком.: Н. В. Якименко-Терещенко [та ін.] ; ред. О. О. Носирев ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т» [та ін.]. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 372–375. **7.** Кабанець І. А., Краснокутська С. Ю., Чічкань К. К. Теоретичне підґрунтя маркетингової діяльності у Інтернет-середовищі // Економіка сьогодення: актуальні питання та інноваційні аспекти : зб. матеріалів 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 31 січня 2020 р. Запоріжжя : СІЕУ, 2020. С. 117–121. **8.** Кітченко О. М., Коваль І. Г. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2021. № 1. С. 8–12.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## THE ROLE OF GLOBALIZATION IN SHAPING COMPANIES' FOREIGN ECONOMIC STRATEGIES

UDC 339.9

Arshava T.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of International Relations  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** *The article examines the impact of globalization on the formation of foreign economic strategies of companies in the context of entering international markets through exports and opening production. The article also highlights the strategic challenges and approaches that are necessary to enter global markets.*

**Keywords:** *globalization, foreign economic strategy, international market, transnational corporations, innovative management approaches.*



**Анотація.** *У статті розглядається вплив глобалізації на формування зовнішньоекономічних стратегій компаній у контексті входу на міжнародні ринки шляхом експорту та відкриття виробництва. Також виокремлюються стратегічні виклики та підходи, котрі є необхідними для виходу на глобальні ринки.*

**Ключові слова:** *глобалізація, зовнішньоекономічна стратегія, міжнародний ринок, транснаціональні корпорації, інноваційні управлінські підходи.*



**Formulation of the problem.** Globalization expands opportunities for international trade and investment, but also increases the challenges associated with managing multinational corporations and complying with international standards. The importance of globalization in today's economic context requires companies to adapt their strategies to compete effectively on an international level, making this topic important for research and practical application.



**The goal** is to analyze the impact of globalization on the strategic management and operational decisions of companies that are actively integrating into international business. The article examines how changes in global technology, trade and cultural interactions affect the formation of foreign economic strategies and what strategies companies can apply to ensure their development and sustainability at the global level. Particular attention is paid to identifying optimal approaches to international expansion that minimize risks and maximize benefits for enterprises of different sizes.

**Analysis of sources.** The issue of the impact of globalization on the formation of foreign economic strategies of companies and the identification of key management approaches in this context was studied by such scholars as P. Bourdieu and J. Tobin, who considered globalization through the prism of economic and technological processes. The analysis of cross-border flows and global integration processes was contributed by M. Shimai and V. Klochko, who studied institutional integration and global expansion. The concepts of managing the foreign economic activity of companies were developed by O. Kyrychenko and K. Vahanov, emphasizing the importance of a clear management structure and adaptation to international markets. A. Grylitska highlighted the need for innovative abilities and new management models for successful business globalization.

**Results.** Globalization as a process is the result of the development of productive power and the internationalization of all spheres of social life. The establishment of direct or less stable links between objects of different nationalities, which lead to the production process of countries, leads to some processes taking place internationally or around the world.

However, it is worth noting that experts did not come to a common opinion, as P. Bourdieu noted that globalization is the result of economics and technology. In turn, J. Tobin says that it is a purely technological process that accompanies the spread of high technologies such as electronics, computers and telecommunications [1].

Another researcher, M. Shimai, considers globalization as a number of processes and phenomena, such as cross-border flows of goods, services, capital, technology and information, movement of people between countries, dominance of global market orientation in trade and investment, territorial and institutional integration of markets, emergence of global problems that require global cooperation. This definition should be supplemented by such processes as the global expansion of corporations, the creation of international organizations, and the spread of transnational politics and culture [4].

Globalization processes have a significant impact on foreign economic activity. As it is associated with the development of international trade and the global distribution of production of goods and services by reducing barriers to international trade, such as tariffs, export duties and import quotas, as well as reducing restrictions on capital and investment flows. In addition, multinationals are heavily influenced by globalization and can actively exploit SMEs at the lowest possible price globally through outsourcing. It is important for SMEs to withstand global competition and ensure the rights of their employees. It is not easy to hold transnational corporations accountable for human rights violations when the corporation is legally registered in one country but operates in another [1].

Against the backdrop of globalization, developing the right strategies to help enter international markets is a key factor in the success of modern companies. Due to the close interaction between the markets of different countries, companies face the need to adapt their business models and strategies to compete effectively and survive.

The problems that arise when developing such strategies are related to entering a particular country and choosing distribution channels. These strategies depend on whether the company exports products manufactured in the domestic market or establishes a production unit in a foreign market.

1) Indirect export. This method is considered relatively risk-free and does not require much investment because the company uses intermediaries to sell abroad. This is especially important for small and medium-sized enterprises that may not have the resources to set up their own international operations.

2) Direct export. In this case, the company has more control over the export process and the promotion of goods to foreign markets. However, this strategy requires the creation of special departments to help manage all business processes.

3) Production in foreign markets. In cases where export activities are difficult or even impossible to carry out due to factors such as quotas, customs tariffs, and high shipping costs, opening a foreign production facility becomes the best solution [3]. The main production options can be distinguished:

- own production facility;
- production contracts;
- license agreements;
- joint venture;
- direct investment in production in another country.



Continuing the discussion of strategic approaches that allow companies to effectively enter foreign markets, it is worth paying attention to the role of globalization in shaping these strategies. Globalization emphasizes the importance of rational management of foreign economic activity and the need to develop an effective strategy for long-term survival in a competitive market. This is due to the fact that strategic management of foreign economic activity is carried out through a sequence of functions such as planning, organization, motivation, control and regulation.

According to O. Kirichenko, the main structural unit of a foreign trade organization is an enterprise specializing in trade in a particular product or with a certain group of countries. The management of a foreign trade organization is carried out by the director and several deputy directors, depending on their workload [3].

Researcher A. Hrylicka noted that to participate, enterprises need to have innovative abilities, the ability to conduct effective production and commercial activities, and meet the following basic requirements: the use of new management models based on international management concepts and general economic management, production of products in accordance with international quality standards, consideration of political and economic risks and additional costs.

The efficiency of the company's activities is increased through the use of management methods determined by the following key principles: the desire to increase profitability, overcome the shortage of production resources, and share risks and costs when doing business with partners [2].

To successfully accomplish this task, companies need to develop various marketing strategies, enter new markets, create demand for goods, etc. Their content mainly depends on the overall strategy of the enterprise. The basis for planning the entry of enterprises into foreign markets is the choice of the optimal method of market penetration. These methods are vital for forming a broad global trade plan that allows enterprises not only to fit into the changing circumstances of the globalized space, but also to compete well in the foreign space and ensure long-term growth and progress.

**Conclusions.** It is proved that globalization is a very complex process that includes economic and technological aspects that affect the integration of international markets.

Companies that want to enter foreign markets must change their business model and strategy. This involves choosing the appropriate market entry methods, which can be direct or indirect exports, foreign production through business combinations, or direct investment. When cooperating with foreign partners, care must also be taken to manage resources wisely and allocate risks effectively.

In order to study globalization more, it is important to consider its technological aspects, especially in the context of digital development. In addition, it would be useful to explore how companies can ensure corporate responsibility in a globalized world, in particular with regard to workers' rights and environmental standards. Furthermore, it is important to consider the different ways to enter global markets, how good they are, and what impact they have on a company's advantage.

These areas of research contribute to a deeper understanding of the complexity of globalization and the search for new ways to effectively manage the foreign economic activity of enterprises in the face of global competition. Such an investigation will allow businesses to adapt not only to changing conditions, but also to achieve sustainable development at the international level.

*Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor A. O. Lytvynenko*

---

**Література:** 1. Білокур Г., Ткач Д. Вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів. 2022. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/543>. 2. Грилицька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державно-технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 36 (3). С. 63–67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2014\\_36%283%29\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36%283%29__13). 3. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. 2008. URL: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/01/MV-02-2022.pdf>. 4. Литвиненко А. О., Литвиненко О. Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : «Економічні науки». 2022. № 9. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16631834211876.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.





## ВПЛИВ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 338.2

Берднікова А. І.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено важливість впливу конкурентної стратегії на ведення діяльності підприємствами у сучасних умовах глобального розвитку та жорсткої конкуренції. Визначено особливості стратегії, які надають їй значущість як головного інструмента для успішної діяльності.

**Ключові слова:** конкурентна стратегія, конкурентна перевага, розвиток, інноваційність, планування.



**Annotation.** The article examines the importance of the impact of competitive strategy on the conduct of business activities in the conditions of modern global development and fierce competition. The features of strategy are identified, which give it significance as the main tool for successful activity.

**Keywords:** competitive strategy, competitive advantage, development, innovation, planning.



**Актуальність проблеми.** В умовах стрімкого збільшення кількості нових організацій та глобалізації розвитку конкурентна боротьба набуває нового значення та впливу на існування будь-якого підприємства. Якщо раніше фірми використовували конкурентну стратегію, коли прагнули до значного розвитку, до лідирування і популярності на ринку, то зараз організаціям необхідно мати такі стратегії, навіть якщо вони прагнуть лише стабільності та існування. Оскільки у сучасних умовах без стратегії фірми не зможуть виживати на ринку, їх швидко замінять конкуренти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем формування конкурентних стратегій продовжується вже довгий час, як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, такими як: М. Портер; Абрамова В., Євтушенко Є. О., Соловйова О. О., Чумак О. В., Георгіаді Н. Г., Полюхович М. та інших. У своїх роботах вони визначали фактори і способи підвищення конкурентоспроможності і конкурентних переваг, що є основною метою конкурентних стратегій.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних підходів щодо визначення необхідності і актуальності розроблення конкурентної стратегії підприємства у сучасних нестабільних умовах, її вплив на успішність діяльності.

**Викладення основного матеріалу.** Формування конкурентної стратегії можна вважати першим кроком організації до ведення успішної діяльності. Це початок визначення цілей фірми, напрямок його діяльності щодо конкурентів та планування певних необхідних дій.

Конкурентні стратегії можуть мати різноманітні класифікації, підходи до формування, терміни та напрями реалізації, але вони зосереджені на однаковій основній меті – це досягнення і підтримка конкурентних переваг на ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції. Саме конкурентна перевага лежить в основі конкурентної стратегії, оскільки вона означає певну унікальність фірми, його відмінність від конкурентів, що дає домінування на ринку.

У літературі не має єдиного визначення поняття конкурентної стратегії, оскільки вчені розглядають її як процес різних масштабів. Визначення М. Портера, який є автором поняття «Конкурентна стратегія», є досі актуальним, розглядаючи конкурентну стратегію як ділову стратегію, основою якої є пошук стійких конкурентних переваг, відмінності від інших організацій. Багато вчених погоджуються з цим визначенням, лише продовжуючи удосконалювати його, що більше підходить до сучасних умов. Питання ефективного формування і реалізації конкурентної стратегії тільки збільшує актуальність, через розвиток конкурентної боротьби на ринку.



Конкурентна стратегія відрізняється від інших стратегій тим, що зосереджена на створенні можливостей для довгострокового стабільного функціонування, на підтримці і розвитку конкурентоспроможності, пристосовуючись до ризикових і змінних факторів. Саме вона визначає, як організації можуть виділитися на ринку серед конкурентів, забезпечуючи більшої цінності для клієнтів з меншими витратами, порівняно з іншими фірмами.

У роботі Петролюк Ю. С. та Гребенюк Н. В. [1; 2] конкурентна стратегія досліджується як потужний інструмент, який необхідний для досягнення довгострокового успіху. Для сучасних умов економічної нестабільності та глобального розвитку основними характеристиками для ефективної стратегії є його здатність вчасно реагувати і пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; та можливість оптимізувати власні бізнес-процеси. Оптимізація бізнес-процесів розглядається не всіма науковцями, але є доволі актуальним на зараз, оскільки це означає можливість масштабування та розвитку обсягів якісного виробництва з меншими витратами, що надасть підприємству певні конкурентні переваги на ринку.

Про необхідність детального аналізу зовнішнього середовища вказують усі науковці, не тільки для формування конкурентної стратегії, але й для інших певних змін і ведення діяльності. Аналіз зовнішнього середовища необхідний для вивчення попиту ринку, конкурентів, змін на ринку та планування більш ефективної діяльності, враховуючи усі загрози, можливості, ризику та власні ресурси.

Сучасний ринок характеризується високим рівнем розвитку конкурентних відносин, кількості підприємств і глобальним розвитком, тому відповідно до цього – значним рівнем попиту і вимог до продукції [2–4].

Конкурентна стратегія необхідна для створення конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства. Але для підвищення конкурентоспроможності продукції і організації значного впливу має інноваційна діяльність. Тому інноваційний аспект також є дуже важливим при формуванні сучасних ефективних конкурентних стратегій, оскільки інноваційний розвиток є основним для досягнення конкурентних переваг.

Вплив і необхідність пристосування до інноваційності вивчається багатьма науковцями, навіть у контексті конкурентної стратегії, оскільки інноваційність і конкурентоспроможність взаємопов'язані і створюють конкурентні переваги на ринку.

Певні науковці визначають залежність економічного розвитку фірм і країни від інновацій та конкурентоспроможності [3; 4]. Оскільки інноваційні інструменти дозволяють якісніше та швидше досягати цілей конкурентної стратегії, важливо не лише впроваджувати їх для клієнтів, а й використовувати для підвищення ефективності внутрішньої діяльності.

Аналізуючи наукові роботи, результати досліджень і практичний досвід організацій, можна виділити певні характеристики, яких має дотримуватися підприємство для формування ефективної конкурентної стратегії у сучасних умовах:

- планування на довгостроковий період, що покращить ефективність діяльності при дотриманні єдиного напрямку розвитку;
- використання інноваційних інструментів у веденні і плануванні діяльності та впровадження інновацій, що покращить якість виробництва з меншими витратами, тим самим створюючи конкурентні переваги фірми на ринку;
- конкурентна стратегія має бути досяжною, конкретною і реальною, адаптована під наявні можливості і ресурси підприємства, щоб успішно реалізувати;
- мати можливість коригування конкурентної стратегії навіть після її реалізації, пристосовуючись до змінних умов та удосконалення після виявлення недоліків, є важливою умовою для сучасного нестабільного ринку;
- детальний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, попиту на ринку та глобальні зміни на ринку, що допоможе сформувати конкурентну стратегію, яка буде підходити для ринку та враховувати власні можливості, слабкі сторони і ризику.

**Висновки.** Отже, сучасний стрімкий глобальний розвиток і нестабільні ситуації на ринку збільшують важливість формування конкурентної стратегії, як для підприємств, так і для економічного розвитку країни. Саме конкурентна стратегія враховує сучасні умови, ризику, можливості, слабкості і перспективи для ведення діяльності та створює довгострокові конкурентні переваги, які будуть відрізняти фірму від конкурентів, надаючи



їй власної унікальності. Подальші дослідження мають спрямовуватися на систематизацію наявних підходів та етапів формування конкурентної стратегії, з урахуванням основних характеристик щодо сучасних умов.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Конкурентна стратегія: як бути на крок попереду. *Наукові перспективи*. 2025. № 1 (55). С. 935–945. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-935-945](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-935-945). 2. Чумак О. В., Соловйова О. О., Петровський О. А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3 (89). С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-12>. 3. Георгіаді Н. Г., Кайдрович Х. І., Хмиз М. В., Тиркало Ю. Є., Русин-Гриник Р. Р., Стояновський А. Р. Вплив інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємницьких структур. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : «Економічні науки»*. 2021. № 6 (50), 1 т. С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7362>. 4. Ковальчук Т. Г., Загарій В. К. Напрями вдосконалення стратегії інноваційного розвитку України в умовах техноглобалізму. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-85-91>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

УДК 331.101.68

Бегун Д. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан державної молодіжної політики в Україні, визначено ключові проблеми її реалізації та окреслено можливі шляхи удосконалення. Розглянуто основні напрями молодіжної політики, нормативно-правову базу та механізми її впровадження. Особливу увагу приділено майбутнім напрямам розвитку молодіжної політики, зокрема в контексті євроінтеграційних процесів та застосування сучасних інноваційних підходів.

**Ключові слова:** молодіжна політика, молодь, державна підтримка молоді, розвиток молодіжного потенціалу, соціальний захист молоді, працевлаштування молоді, освіта і молодь, молодіжні ініціативи, громадська активність молоді, перспективи молодіжної політики.



**Annotation.** The article analyzes the current state of state youth policy in Ukraine, identifies key problems of its implementation, and outlines possible ways for improvement. The main directions of youth policy, the regulatory framework, and implementation mechanisms are examined. Special attention is paid to the prospects for the development of youth policy in the context of European integration and the introduction of innovative approaches.



**Keywords:** *youth policy, youth, state support for youth, youth potential development, social protection of youth, youth employment, education and youth, youth initiatives, youth civic engagement, prospects for youth policy.*



Державна молодіжна політика є одним із ключових напрямів діяльності держави, спрямованим на забезпечення умов для розвитку молодого покоління, його соціалізації та реалізації потенціалу. В Україні молодіжна політика регулюється низкою законодавчих актів і програм, проте рівень її ефективності залишається предметом дискусій.

Дослідження у сфері молодіжної політики здійснювали як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Жужа Л. О., Драпушко Р., Попатенко М. М., Лук'янова Л. Б., Ачкасова О. В. та ін. [1–8]. Однак швидкі зміни в суспільстві, розвиток цифрових технологій і трансформація потреб молоді зумовлюють необхідність подальшого вивчення теоретичних основ і вдосконалення підходів до реалізації молодіжної політики.

**Метою** статті є аналіз стану сучасної державної молодіжної політики України та визначення основних напрямків і можливих шляхів її вдосконалення.

Молодіжна політика України почала формуватися ще на початку 90-х років ХХ сторіччя. Основою молодіжної політики стало ухвалення Верховною Радою України Декларації «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні» [4] та Закону України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» [6]. Ці документи визначили ключові принципи формування організаційних, соціально-економічних та правових умов для підтримки та розвитку молодого покоління в Україні. Але фаза активного розвитку молодіжної політики почалася приблизно у 2014–2015 роках і триває досі. На думку автора, це пов'язано з Революцією Гідності, початком становлення демократії та проєвропейської політики в країні. У 2021 році було ухвалено новий Закон «Про основні засади молодіжної політики», який став важливим кроком у розвитку цієї сфери. Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням, реалізація положень закону триває, що свідчить про прагнення держави забезпечити підтримку молоді навіть у кризових умовах [5].

Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» головною метою молодіжної політики є створення сприятливих умов для самореалізації молодого покоління, розкриття його потенціалу та всебічного розвитку. Важливими аспектами цієї політики є підвищення рівня самостійності молоді, формування її конкурентоспроможності на ринку праці, а також сприяння активній участі у суспільному та громадському житті країни. Реалізація цих завдань спрямована на забезпечення гармонійного розвитку молодих громадян, їх соціальної адаптації та інтеграції в економічні, політичні та культурні процеси держави [4].

Попри наявність законодавчої бази, реалізація молодіжної політики стикається з низкою викликів. В Україні спостерігається високий рівень безробіття серед молоді, значна частина молодих людей не залучена до процесів ухвалення рішень, а соціальні програми часто не відповідають реальним потребам молодіжного середовища.

Молодь – це категорія населення, яка має неабиякий потенціал, може швидко засвоювати нову інформацію, легко адаптується до нового середовища та є справжнім новатором нашого часу. Водночас це дуже вразлива категорія на ринку праці, що пояснюється низькою конкурентоспроможністю та низьким рівнем досвіду [3]. Станом на 2021 рік понад 40 % безробітних є представниками молоді. Для вирішення цієї проблеми пропонуються такі дії:

- створення робочих місць для молоді;
- влаштування стажувань для студентів на базі підприємств, що зацікавлені в майбутніх спеціалістах;
- введення квот, що зобов'язують керівників мати на підприємстві певну кількість молодих працівників, за певну кількість молодих працівників підприємство може отримувати пільги, наприклад – часткове зниження податків на зарплату цих працівників;
- безкоштовні курси або навчання, робота з реальними кейсами;
- збільшення форм навчання (форуми, круглі столи, тренінги тощо) в університетах, професійно-технічних училищах, школах, тощо.



Також більшість молодих людей необізнані у сфері молодіжної політики, не знають про можливості особистісного розвитку, навіть не знають, що таке молодіжна рада або молодіжний центр. Для вирішення цієї проблеми пропонується ввести в школах спеціалізовані уроки громадянської освіти, на яких розповідатиметься про молодіжну політику.

Укладення Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом сприяло становленню оновленої моделі молодіжної політики, а досвід європейських країн має стати зразком для підвищення її ефективності в Україні [2]. Міжнародний досвід свідчить про наявність численних програм і реформ, спрямованих на залучення молоді до державних процесів. Ініціативи, орієнтовані на роботу з молоддю, сприяють її активній участі у розвитку місцевих громад, допомагаючи набувати важливих знань, цінностей, практичних навичок та досвіду, необхідного для успішної самореалізації в освіті, професійній діяльності та суспільному житті.

У цьому контексті держава має активно підтримувати встановлення зв'язків з європейськими молодіжними та студентськими організаціями (IFLRY YFJ, ESN, ESU тощо), а також сприяти впровадженню європейського досвіду у сфері молодіжного врядування. Це передбачає створення консультативно-дорадчих молодіжних органів при центральних органах виконавчої влади та місцевому самоврядуванні, що сприятиме залученню молоді до ухвалення рішень на різних рівнях управління.

Отже, державна молодіжна політика в Україні є ключовим інструментом соціально-економічного розвитку, оскільки спрямована на створення умов для самореалізації молодого покоління, розкриття його потенціалу та активну участь у суспільному житті. Аналіз сучасного стану цієї політики показує, що, попри існуючу нормативно-правову базу та реалізацію окремих реформ, залишаються серйозні виклики, зокрема високий рівень безробіття серед молоді, недостатня її участь у прийнятті рішень та невідповідність деяких соціальних програм актуальним потребам. Водночас впровадження нових законодавчих актів та інтеграція європейського досвіду створюють перспективу для подальшого вдосконалення системи молодіжної підтримки. Для подолання наявних проблем необхідно комплексно розвивати програми зайнятості, навчання та стажувань, а також підвищувати рівень інформованості молоді щодо можливостей, що надаються державою. Це дозволить забезпечити гармонійний розвиток молодого покоління та зміцнити його роль у формуванні майбутнього країни. Перспективою подальших наукових досліджень у цьому напрямі є розробка механізму розвитку державної молодіжної політики Харківського регіону.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.*

---

**Література:** 1. Ачкасова О. В. Роль соціального підприємництва у вирішенні проблеми молодіжного безробіття. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 1 (31). С. 5–8. URL: [http://siee.zp.ua/images/journal/2021/1\(31\)2021.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2021/1(31)2021.pdf). 2. Драпушко Р., Горінов П., Захаренко К. В., Міненко Є. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 4. С. 7–12. 3. Жужа Л. О. Молодіжна політика в Україні: сучасний стан і шляхи реформування. *Регіональні студії*. 2019. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2019.19.7>. 4. Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні : Декларація від 05.12.1992 № 2859-XII (втратив чинність від 22.05.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-12#Text>. 5. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>. 6. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 05.02.1993 № 2998-XII (втратив чинність від 22.05.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12#Text>. 7. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави. Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2012–2021 років) / [редкол.: Попатенко М. М., гол. ред. колег.; Бондар Т. В. та ін.]. Київ : ТОВ «Ройлайд», 2021. 100 с. 8. Сушко А. І., Прохоренко А. М. Актуальні проблеми молодіжної політики в Україні. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 151–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.20>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## DYNAMIC GROWTH OF MARKETING IN THE AGE OF DIGITALIZATION

UDC 339.138:004

Bratukh M.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** This article examines the dynamic growth of marketing in the age of digitalization. It explores key technologies such as artificial intelligence, big data, and social media, which are reshaping marketing strategies. The article also evaluates the challenges and future prospects for businesses in the digital environment.

**Keywords:** digitalization, marketing strategies, artificial intelligence, big data, social media, digital marketing.



**Анотація.** У статті розглянуто динамічний розвиток маркетингу в епоху диджиталізації. Проаналізовано ключові технології, зокрема штучний інтелект, великі дані та соціальні мережі, які змінюють сучасні маркетингові стратегії. Оцінено виклики та перспективи для бізнесу в умовах цифрового середовища.

**Ключові слова:** диджиталізація, маркетингові стратегії, штучний інтелект, великі дані, соціальні мережі, цифровий маркетинг.



**Problem statement.** The rapid development of digital technologies has fundamentally transformed marketing, demanding new strategies and tools. Traditional approaches are no longer enough to meet evolving consumer expectations in a digital environment. Companies face the challenge of integrating artificial intelligence, big data, and social media while addressing issues like data privacy, constant innovation, and customer engagement. Understanding how to effectively apply these technologies is crucial for success in modern marketing.

**Analysis recent studies and publications.** Modern researchers emphasize the transformative impact of digitalization on marketing. David Meerman Scott [1] highlights the need for real-time, digital-first strategies. Palmatier and Sridhar [2] stress data analytics as a key to modern marketing decisions. Seth Godin [3] focuses on trust and storytelling in digital spaces, while Gary Vaynerchuk [4] underscores social media's role. Recent studies by Lyndyuk A., Havrylyuk I. and others [5] explore AI's role in marketing communications, and Chaffey D. & Ellis-Chadwick F. [6] provide practical insights into digital marketing implementation.

**The aim of the article** is to analyze the dynamic development of marketing in the era of digitalization, identify key technological trends reshaping marketing strategies, and examine the challenges and opportunities businesses face in the modern digital environment.

**Main research material.** The digitalization of modern society has led to a profound transformation in marketing practices, fundamentally changing how businesses interact with consumers. Unlike traditional marketing methods, digital marketing enables companies to engage with customers in real-time, deliver personalized content, and collect large volumes of data to improve marketing efficiency. As technology continues to evolve, businesses must constantly adapt to new tools and strategies to remain competitive.

One of the most influential technologies shaping marketing today is artificial intelligence (AI). AI allows companies to automate marketing processes, create personalized customer experiences, and predict consumer behavior through advanced data analysis. AI-driven chatbots, recommendation systems, and targeted advertising are just a few examples of how this technology improves customer interaction and marketing performance. Alongside AI, big data analytics has become an essential element of modern marketing. By analyzing customer data from multiple sources – including websites, social media, and purchasing history – companies can better understand consumer needs and segment their audiences with high precision, enabling them to deliver more relevant and timely messages.



Social media platforms play an equally critical role in shaping marketing strategies. Channels like Instagram, TikTok, LinkedIn, and Facebook serve not only as spaces for brand promotion but also as platforms for direct engagement with consumers. Through these platforms, companies can build brand communities, foster loyalty, and interact with customers in a more personal and dynamic way. Furthermore, content marketing and storytelling are essential strategies in the digital space, as they allow brands to create emotional connections with their audience. By focusing on valuable and engaging content rather than aggressive advertising, companies can earn consumer trust and build long-term relationships. A crucial element of modern marketing is personalization, as today's consumers expect brands to understand their individual preferences and needs. By leveraging AI and big data, companies can offer tailored recommendations, personalized email campaigns, and customized product suggestions, significantly enhancing the customer experience.

However, despite these opportunities, businesses also face several challenges in the digital marketing landscape. Data privacy and security remain major concerns, especially with the growing use of customer data for targeting and personalization. Companies must comply with data protection regulations, such as GDPR, and ensure transparent communication about data usage. Another challenge is information overload, as consumers are exposed to an enormous amount of content every day, making it difficult for brands to capture attention and stand out. Additionally, maintaining a human connection in highly automated environments is critical. While AI and automation offer efficiency, companies must ensure that their marketing remains authentic and customer-focused. Finally, the rapid evolution of digital technologies requires businesses to continually learn and adapt to new platforms, tools, and consumer behaviors.

Looking ahead, the future of marketing will be shaped by further integration of AI, big data, and emerging technologies such as voice and visual search, augmented reality, and interactive content. Moreover, ethical marketing practices, sustainability, and transparency will become even more important, as consumers increasingly value brands that are socially responsible and trustworthy.

Thus, the dynamic growth of marketing in the age of digitalization presents both vast opportunities and significant challenges. Companies that successfully embrace new technologies while maintaining a human-centered approach will be better positioned to thrive in this evolving digital landscape.

**Conclusions.** The age of digitalization has brought about unprecedented changes in marketing, creating both opportunities and challenges for businesses. Technologies such as AI, big data, and social media have redefined how brands communicate, engage, and build relationships with their audiences. However, the rapid pace of change requires companies to be flexible, innovative, and customer-focused. Success in digital marketing today depends not only on technology but also on ethical practices, personalization, and authentic communication. Future research should focus on evaluating the long-term impact of AI and big data on consumer behavior, studying new personalization techniques, and examining how businesses can maintain consumer trust in the digital age.

*Scientific supervisor – D.Sc., Professor of the Marketing Department N. M. Lysytsia*

---

**Література:** **1.** Scott D. M. *The New Rules of Marketing and PR*. Hoboken, NJ : Wiley, 2024. 432 p. **2.** Palmatier R. W., Sridhar S. *Marketing Strategy: Based on First Principles and Data Analytics*. London : Red Globe Press, 2021. 384 p. **3.** Godin S. *This Is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. New York : Portfolio/Penguin, 2018. 288 p. **4.** Vaynerchuk G. *Jab, Jab, Jab, Right Hook: How to Tell Your Story in a Noisy Social World*. New York : HarperBusiness, 2019. 224 p. **5.** Lyndyuk A., Havrylyuk I., Tomashevskii Y., Khirivskiy R., Kohut M. The impact of artificial intelligence on marketing communications: New business opportunities and challenges. *Economics of Development*. 2024. **6.** Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation & Practice*. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 614 p.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.





## РОЛЬ МОТИВАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.101.38:640.43

Булахова А. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто проблему мотивації персоналу закладів громадського харчування в умовах воєнного стану. Проаналізовано вплив стресу та емоційного вигорання на продуктивність персоналу та визначено напрями вдосконалення мотиваційних програм. Приділено увагу матеріальним і нематеріальним стимулам, безпеці, психологічній підтримці, кар'єрному зростанню та корпоративній культурі.

**Ключові слова:** мотивація, корпоративна культура, воєнний стан, управління персоналом.



**Annotation.** The article considers the problem of motivating catering staff in martial law. The impact of stress and emotional burnout on staff productivity is analyzed and directions for improving motivational programs are identified. Attention is paid to material and non-material incentives, safety, psychological support, career growth and corporate culture.

**Keywords:** motivation, corporate culture, martial law, personnel management.



У період воєнного стану заклади громадського харчування стикаються з численними викликами: нестабільність постачання, фінансові труднощі, небезпека для працівників та морально-психологічний тиск. У цих умовах мотивація та підтримка персоналу стають критично важливими для збереження ефективності роботи та забезпечення сталого функціонування підприємств.

Людина за своєю природою схильна до стресу, а її психоемоційний стан під час воєнних конфліктів стає нестабільним. За визначенням Когута О.О., стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, що, у свою чергу, може спричинити хронічну втоми, депресію, емоційну нестабільність та інші негативні наслідки [1, с. 208]. Це призводить до зниження якості виконання професійних обов'язків, зменшення продуктивності та навіть втрати трудових ресурсів. Тому керівникам важливо впроваджувати мотиваційні програми, спрямовані на зниження рівня стресу серед персоналу та створення максимально комфортних умов для роботи.

Основні аспекти вдосконалення мотиваційних програм на підприємстві, які потребують уваги, включають підвищення рівня матеріального та нематеріального заохочення, створення комфортних умов праці, запровадження програм психологічної підтримки, розвиток корпоративної культури, гнучкі можливості кар'єрного зростання, а також використання сучасних методів оцінки та стимулювання персоналу [2, 3].

Під час воєнного стану для кожного працівника, зокрема у сфері громадського харчування, ключовими є задоволення базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку [3]. Тому одним із найважливіших завдань для керівника при розробці мотиваційних програм є забезпечення безпечних умов праці та створення чіткого алгоритму дій у разі надзвичайних ситуацій.

До таких заходів належать [6]:

- облаштування безпечного укриття або бомбосховища з необхідним запасом ресурсів та забезпечення вільного доступу до шляхів евакуації під час повітряної тривоги;
- регулярні інструктажі щодо правил поведінки під час повітряної тривоги, у сховищі, а також навчання з надання першої допомоги;
- проведення консультацій з працівниками щодо їхніх прав відповідно до чинного законодавства, умов праці та можливих змін у графіку або трудових домовленостях.

Завдяки таким заходам персонал матиме чітке розуміння своїх дій у разі загрози, що сприятиме зниженню рівня тривожності, підвищенню довіри до роботодавця та створенню стабільного робочого середовища.



У сфері громадського харчування, де робота пов'язана з високим рівнем стресу та інтенсивною взаємодією з клієнтами, психологічний стан працівників відіграє вирішальну роль у продуктивності. Високий рівень тривожності та емоційне виснаження можуть негативно вплинути на якість обслуговування гостей, злагодженість роботи команди та загальну ефективність підприємства.

Тому важливо запровадити заходи з психологічної підтримки та коучингу персоналу, які включатимуть:

- регулярні зустрічі з психологом або спеціалістом з емоційного вигорання;
- організацію корпоративних заходів, спрямованих на емоційне розвантаження та згуртованість команди;
- впровадження програм гнучкого графіка для оптимального балансу між роботою та відпочинком.

Такі ініціативи сприятимуть збереженню ефективності роботи персоналу, підвищенню їхньої лояльності та створенню комфортного робочого середовища, що є особливо важливим для закладів громадського харчування в умовах кризових ситуацій.

Ефективна система мотивації в умовах воєнного стану включає не лише матеріальні стимули, такі як конкурентоспроможна заробітна плата, а й нематеріальні чинники, що забезпечують стабільність, можливості для розвитку та комфортні умови праці. Для закладів громадського харчування ці аспекти набувають ще більшої ваги, оскільки робота в цій сфері передбачає високе фізичне та емоційне навантаження [5].

Сьогодні особливе значення мають нематеріальні фактори мотивації, що впливають на продуктивність персоналу, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність підприємства. Успішне функціонування закладу громадського харчування залежить від здатності працівників працювати злагоджено, проявляти ініціативу, генерувати нові ідеї та вдосконалювати свої професійні навички.

Нематеріальна мотивація охоплює широкий спектр заходів – від створення сприятливої атмосфери в колективі та визнання досягнень співробітників до можливості професійного та особистісного розвитку. Вона може бути спрямована як на окремих працівників, так і на весь колектив загалом. До загальних методів відносяться корпоративні заходи, тренінги, навчальні програми, створення комфортних умов праці та соціальні ініціативи.

У сфері громадського харчування важливими елементами нематеріальної мотивації є:

- облаштування робочих зон відповідно до сучасних стандартів, забезпечення персоналу якісним обладнанням та уніформою, створення зручних зон відпочинку;
- впровадження програм лояльності для працівників, системи бонусів за якісне обслуговування та відгуки клієнтів, публічне визнання досягнень;
- організація майстер-класів, внутрішніх навчальних курсів, можливість підвищення кваліфікації або переходу на вищу посаду;
- створення довірчої атмосфери, можливість звернутися за консультацією до психолога, проведення антистресових тренінгів.

Такі заходи не лише підвищують мотивацію персоналу, а й сприяють зменшенню плинності кадрів, покращенню якості обслуговування та формуванню позитивного іміджу закладу громадського харчування [4].

Отже, комплексний підхід до мотивації персоналу в умовах воєнного стану є важливим фактором стабільності та ефективності роботи закладів громадського харчування. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення безпечних умов праці, психологічна підтримка та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності працівників, їхньої лояльності та формуванню позитивного іміджу підприємства. У таких складних умовах лише ті компанії, які дбають про своїх працівників, можуть забезпечити якісний сервіс та довготривалу конкурентоспроможність на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

---

**Література:** 1. Когут О. О. Стресостійкість як елемент ефективної організаційної культури. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 208–212. 2. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32. 3. Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. науково-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків, 2022. С. 323–330. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28641/1/Козлова І. М., Ковнір Н. А. Мотиваційні пріоритети працівників\\_в\\_сучасних\\_умовах\\_.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28641/1/Козлова%20І.%20М.,%20Ковнір%20Н.%20А.%20Мотиваційні%20пріоритети%20працівників_в_сучасних_умовах_.pdf). 4. Серєда О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників



в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 11. С. 229–232. 5. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>. 6. Як підтримати та мотивувати співробітників у воєнний час // Happy monday. URL: <https://happymonday.ua/yak-pidtrymaty-ta-motyvuvaty-spivrobitnykiv>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ ІТ

УДК 004:339.138:339.9:658

Волик Д. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено особливості формування інтегрованої системи міжнародних маркетингових комунікацій у сфері ІТ. Розглянуто теоретичні засади маркетингових комунікацій, їхні складові та специфіку застосування на міжнародному ринку. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій у глобальному ІТ-середовищі. Проведено аналіз сучасних інструментів цифрового маркетингу та особливостей їх адаптації до міжнародних ринків.

**Ключові слова:** міжнародні маркетингові комунікації, інтегровані комунікації, ІТ-компанії, цифровий маркетинг, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article examines the features of the formation of an integrated system of international marketing communications in the IT sector. The theoretical foundations of marketing communications, their components and the specifics of their application in the international market are considered. The key factors influencing the effectiveness of integrated marketing communications in the global IT environment are identified. An analysis of modern digital marketing tools and their adaptation for international markets is conducted.

**Keywords:** international marketing communications, integrated communications, IT companies, digital marketing, competitiveness.



**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринків інформаційні технології відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності компаній. ІТ-сфера є одним із найбільш динамічних і швидкозростаючих секторів економіки, що створює високий рівень конкуренції на міжнародному ринку. У таких умовах ефективне використання інтегрованих міжнародних маркетингових комунікацій стає важливим інструментом для просування ІТ-продуктів і послуг, формування позитивного іміджу компанії та розширення присутності на глобальному ринку.

Сучасні ІТ-компанії стикаються з низкою викликів: швидкі технологічні зміни, культурні відмінності споживачів, зростаючі вимоги до персоналізації комунікацій, а також необхідність забезпечення стабільної репутації



в умовах глобальної конкуренції. У цьому контексті формування інтегрованої системи міжнародних маркетингових комунікацій дозволяє ІТ-компаніям ефективно координувати свої маркетингові зусилля, адаптуватися до вимог локальних ринків і досягати синергії між різними каналами комунікації.

Серед учених, які досліджували міжнародні маркетингові комунікації та інтегровані маркетингові стратегії, можна виділити Філіпа Котлера, Жан-Жака Ламбена, Джорджа та Майкла Белчів, а також Едварда де Боно. Котлер заклав основи сучасного маркетингу, Ламбен аналізував адаптацію стратегій до глобальних ринків, Белчі вивчали рекламний менеджмент і комунікації, а де Боно досліджував креативне мислення. Їхні праці є важливими для розуміння інтегрованих маркетингових комунікацій в ІТ-сфері.

**Метою** статті є дослідження особливостей формування інтегрованої системи міжнародних маркетингових комунікацій у сфері ІТ, аналіз сучасних інструментів цифрового маркетингу для глобальних ринків та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на міжнародному ринку.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні компанії постійно вдосконалюють способи взаємодії з клієнтами та розробляють нові підходи до комунікації, прагнучи переконати споживачів у якості та перевагах своєї продукції. Тому маркетингові комунікації відіграють ключову роль у налагодженні та підтримці взаємин із цільовою аудиторією. Зростання конкуренції на ринку стимулює необхідність у створенні стійких та інтегрованих комунікаційних зв'язків.

Якщо раніше основною метою маркетингових комунікацій був виключно продаж, то сьогодні спостерігається суттєвий зсув акценту в бік задоволення потреб споживачів. Це сприяє переходу до концепції маркетингу відносин, що, своєю чергою, трансформує уявлення про маркетингові комунікації: з набору окремих інструментів вони еволюціонують у цілісну інтегровану систему [2].

Інтегровані маркетингові комунікації – це узгоджений комплекс дій, що використовується інноваційно спрямованими компаніями з метою досягнення максимальної економічної ефективності. Вони поєднують різноманітні маркетингові інструменти та методи управління комунікаційними процесами в єдину стратегічну систему.

Відповідно до визначення Американської асоціації рекламних агентств, інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це концепція, що базується на стратегічному плануванні всіх напрямів маркетингової комунікації. Вона передбачає оцінку ролі кожного інструмента (реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо) та їх гармонійне поєднання для досягнення максимальної ефективності, узгодженості та послідовності у передаванні маркетингових повідомлень.

Концепція ІМК сформувалась у другій половині ХХ століття як відповідь на зміну підходів до маркетингу, що все більше тяжів до комплексного бачення комунікацій. Існує кілька поглядів на чинники, що зумовили її виникнення. Зокрема, Ф. Котлер і К. Келлер звертають увагу на перенасичення ринку товарами та послугами, що призвело до розсіювання уваги споживачів. У таких умовах компанії були змушені креативно й цілеспрямовано використовувати широкий спектр комунікаційних засобів.

Водночас деякі дослідники вважають, що поштовхом до формування концепції ІМК стало зниження ефективності телевізійної реклами в західних країнах у середині минулого століття. Аудиторія поступово звикла до телебачення, почала з недовірою сприймати отриману з нього інформацію, а рекламним повідомленням бракувало креативності. Це спонукало маркетологів переглянути свої підходи до комунікацій і шукати нові способи поєднання маркетингових інструментів у єдину систему.

Отже, серед ключових передумов появи інтегрованих маркетингових комунікацій у 1990-х роках можна виокремити такі:

- зниження ефективності традиційних підходів. Через надмірну кількість рекламних повідомлень реакція споживачів стала менш активною, що змусило компанії шукати більш дієві способи комунікації або переосмислити використання вже наявних інструментів;
- поява нових каналів зв'язку внаслідок технологічного розвитку. Зокрема, Інтернет значно розширив можливості взаємодії з цільовою аудиторією, відкривши нові платформи для комунікацій;
- сегментація та фокусування на конкретних групах споживачів. Зі зростанням кількості брендів і виробників кожен почав орієнтуватися на свою цільову нішу. Традиційний підхід, орієнтований на широку аудиторію, уже не відповідав новим реаліям ринку;
- зміна споживчих мотивацій та підвищення значущості бренду. Усе більше значення набуває здатність бренду комунікувати чітко повідомлення, що відповідає очікуванням і цінностям споживача;
- необхідність збереження клієнтської бази. Привернення нових клієнтів вимагає значно більше ресурсів, ніж утримання вже існуючих. Дослідження свідчать, що основна частина прибутку надходить від



близько 25 % постійних клієнтів. Це робить акцент не лише на залученні, а й на підтримці довготривалих стосунків із клієнтами, чому ефективно сприяють інтегровані маркетингові комунікації [1].

Інтеграція маркетингових комунікацій значно підсилює ефективність комплексу просування, забезпечуючи узгоджене позиціонування для кожного цільового сегмента. Комунікаційні інструменти взаємодіють між собою, доповнюючи та підсилюючи вплив одне одного, що створює ефект синергії. Цей синергетичний ефект полягає в тому, що результат їхнього одночасного використання перевищує сумарний ефект від їхнього окремого застосування.

Під час формування плану інтегрованих маркетингових комунікацій важливо чітко визначити цільову аудиторію, яка, як правило, охоплює наявних або потенційних споживачів. Необхідно проаналізувати ключові характеристики цільової аудиторії – такі як вік, рівень освіти, стать, дохід і географічне розташування. Визначивши основні параметри аудиторії, розробник стратегії ІМК орієнтується на задоволення її потреб, вирішуючи демографічно значущі проблеми.

Для компаній у сфері ІТ інтеграція маркетингових комунікацій має особливу цінність, оскільки їхня діяльність часто пов'язана з високим рівнем ризику при запуску інноваційних продуктів на ринок.

Особливість ІТ-індустрії полягає в тому, що основним ресурсом є кваліфіковані спеціалісти. Тому питання доступності та професійної підготовки кадрів набуває особливого значення і безпосередньо впливає на успіх компанії. У цій галузі 60–80 % витрат підприємств припадає на заробітні плати та навчання персоналу [4, с.112].

Сьогодні ІТ-ринок стикається з проблемою дисбалансу: з одного боку, існує постійний дефіцит висококваліфікованих кадрів і зростання заробітної плати, з іншого – надлишок фахівців з недостатнім рівнем знань. Це створює конкурентну боротьбу за кваліфіковані кадри. Тому керівники ІТ-компаній дедалі частіше розглядають працівників не лише як ресурс, а як ключову конкурентну перевагу.

Кваліфікація та доступність фахівців – критично важливі аспекти для будь-якого бізнесу, які можуть визначити його успішність.

Визначальну роль у процесі управління ресурсами відіграє стратегія компанії. Незалежно від того, який підхід обирається, він буде ефективним лише тоді, коли відповідатиме загальній стратегії розвитку. У певному сенсі – саме стратегія є вихідною точкою для всіх рішень.

Саме вона визначає, які ресурси будуть потрібні компанії в найближчому майбутньому [2, с. 146], тому її необхідно враховувати під час планування та управління ресурсним забезпеченням. Планування ресурсів на рівні окремих пулів дозволяє заздалегідь прогнозувати потребу в тих чи інших спеціалістах і завчасно здійснювати цілеспрямований пошук через HR-підрозділи.

**Висновки.** Отже, якісно сформований комплекс маркетингових комунікацій допомагає збільшити ефективність роботи ІТ-компанії. Інтегрований підхід до створення комплексу маркетингових комунікацій гарантує взаємопідсилення окремих його інструментів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інтегрована система міжнародних маркетингових комунікацій є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній на глобальному ринку. Використання комплексного підходу до маркетингових комунікацій дозволяє ефективно поєднувати різні канали взаємодії з цільовою аудиторією, враховуючи культурні, мовні та економічні особливості різних ринків.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Курцев О. Ю.*

---

**Література:** 1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Харків : Фолі, 2018. 800 с. 2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: Європейська перспектива. Київ : Основи, 2020. 624 с. 3. Белч Г., Белч М. Реклама та промоція: інтегрований підхід до маркетингових комунікацій. Київ : ХНЕУ, 2019. 576 с. 4. Де Боно Е. Латеральне мислення : посібник із креативного підходу. Київ : Наш Формат, 2017. 320 с. 5. Чухрай Н. І. Міжнародний маркетинг : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 420 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.





## ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ

УДК 331.5:331.101.3

Галкіна С. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню особливостей кадрової політики в українських компаніях, а також проблемі плинності кадрів. Проаналізовано основні фактори, що впливають на високий рівень плинності персоналу, зокрема умови праці, корпоративна культура та можливості кар'єрного зростання. Оцінено вплив кадрових стратегій на стабільність компаній.

**Ключові слова:** кадрова політика, плинність кадрів, управління персоналом, корпоративна культура, стабільність компаній, мотивація працівників, ефективність управління.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the peculiarities of personnel policy in Ukrainian companies, as well as the problem of personnel turnover. The main factors influencing the high level of personnel turnover are analyzed, in particular, working conditions, corporate culture and career growth opportunities. The impact of personnel strategies on the stability of companies is assessed.

**Keywords:** personnel policy, staff turnover, personnel management, corporate culture, company stability, employee motivation, management efficiency.



**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку української економіки кадрові питання стають ключовими для успішного функціонування компаній. Високий рівень плинності кадрів є серйозною проблемою, що впливає на стабільність та ефективність бізнесу.

Особливості кадрової політики, зокрема ефективна мотивація, створення сприятливих умов праці та розвиток корпоративної культури, мають важливе значення для зниження плинності кадрів. Це дозволяє утримувати кваліфікованих працівників і підвищувати ефективність управління персоналом.

Актуальність теми обумовлена необхідністю вивчення факторів плинності кадрів та розробки рекомендацій для покращення кадрової політики в українських компаніях.

Серед учених, які досліджували кадрову політику та плинність кадрів в українських компаніях, можна зазначити кілька ключових досліджень. О. Б. Васильєва акцентувала увагу на важливості ефективних кадрових стратегій для стабільності організацій та зменшення плинності кадрів, підкреслюючи необхідність розвитку мотиваційних систем. Н. В. Михайлова досліджувала фактори плинності кадрів, зокрема соціально-економічні умови та корпоративну культуру, наголошуючи на їхній ролі у зниженні плинності. І. В. Кириченко вивчала ефективність мотиваційних систем, їх вплив на задоволеність працівників і лояльність до компанії. С. І. Шевченко аналізувала вплив умов праці та соціальних гарантій на зменшення плинності кадрів, підтверджуючи їх значущість для стабільності персоналу.

Ці дослідження стали основою для подальшого вивчення кадрової політики в українських компаніях і довели, що зниження плинності кадрів є важливим чинником ефективності підприємств.

**Метою** статті є аналіз особливостей кадрової політики в українських компаніях та дослідження факторів, що впливають на плинність кадрів, а також розробка рекомендацій щодо зниження цього явища для підвищення ефективності управління персоналом та стабільності підприємств.

**Викладення основного матеріалу.** Одним із поширених напрямів аутсорсингу є управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства, що є основою його конкурентоспроможності та критично важливим компонентом бізнес-стратегії [2].



Відсутність кадрової політики на українських підприємствах є нормальним явищем, яке спостерігається на близько 30 % компаній. На таких підприємствах заробітна плата, як правило, нижча за ринкову, а інвестиції у пільги та навчання працівників є низькими. На думку 76 % респондентів, основною метою компаній, які мають кадрову політику, є забезпечення компанії достатньо кваліфікованим персоналом. Згідно з опитуванням Київської школи економіки [3], «невдалі» українські компанії найчастіше характеризуються «інертними» типами кадрової політики, які базуються на таких факторах: працівникам на етапі найму на роботу пред'являються низькі вимоги, відсутність інвестицій у соціальні програми, незацікавленість керівництва в тому, щоб пропонувати співробітникам високі зарплати, а також низька значущість. Дослідники також виявили, що такий тип кадрової політики найбільш характерний для МСП з кількістю працівників менше 20 осіб. Згідно з дослідженням, найбільш типовим типом кадрової політики для МСП з 20–50 працівниками є «демагогічний». Цей тип кадрової політики характеризується значними кадровими проблемами, великим акцентом на утриманні працівників і водночас нижчим за середній рівнем фінансування соціальних програм. Такі підприємства, як правило, демонструють хороші результати діяльності, низькі ціни і витрати та високу якість продукції.

Оцінка плинності кадрів в аналізі кадрової політики має важливе значення. Це пов'язано з тим, що зміни в плинності кадрів, а також занадто високий або занадто низький рівень плинності можуть сигналізувати про низьку потенційних проблем. Прикладами можуть бути несправедлива структура оплати праці, погані умови праці, неефективні процедури відбору та відсутність можливостей для кар'єрного зростання. У зв'язку з цим питання плинності кадрів потребує детального розгляду та аналізу для виявлення проблем у кадровій політиці [4].

У деяких випадках слід побудувати графік виживання (на горизонтальній осі – час, а на вертикальній – частка найнятих працівників, які залишили організацію). Цей графік показує частку працівників, найнятих у певний момент часу, які залишаються в організації з плином часу. Цей графік може допомогти оцінити ефективність процесу набору та утримання персоналу. Альтернативою графіку може бути простіший показник – індекс періоду напіврозпаду. Індекс напіврозпаду – це кількість часу, необхідна для того, щоб кількість найнятих працівників скоротилася вдвічі за один період часу. Дослідження плинності кадрів є невід'ємною частиною процесу визначення проблем кадрової політики, оскільки різні періоди плинності кадрів можуть свідчити про різні проблеми у функціонуванні відділу кадрів. Ефективний процес аналізу плинності складається з трьох етапів. Перший крок – це оцінка кількості людей, які залишають організацію. Наступним кроком є якісний аналіз, тобто відповідь на питання «хто залишає організацію». Останній крок – оцінка вигід і витрат, які несе організація в результаті плинності кадрів.

Унікальні виклики, спричинені війною в Україні, також суттєво вплинули на кадрову політику, змусивши компанії швидко адаптувати свій підхід до управління людськими ресурсами. Однією з ключових особливостей кадрової політики є залучення фахівців: IT-компанії конкурують не лише на національному ринку праці, а й у глобальному масштабі. Це вимагає використання ефективних стратегій підбору персоналу, таких як автоматизовані системи відбору кандидатів, таргетовані оголошення про вакансії у професійних соціальних мережах та залучення молодих спеціалістів через партнерство з закладами вищої освіти. Також привертає увагу потенціал віддаленої роботи, що дозволяє компаніям розширити географію пошуку талантів.

Іншим важливим напрямком кадрової політики є адаптація нових співробітників. Щоб мінімізувати стрес від переїзду на нове місце роботи, компанії розробляють комплексні програми адаптації, які включають навчальні курси, інтеграцію в команду через наставництво, поетапну участь у проектах та використання внутрішніх комунікаційних платформ. У воєнний час особливого значення набули заходи, спрямовані на надання психологічної підтримки співробітникам, адаптацію до роботи в нестабільному середовищі та розробку програм переїзду для фахівців з районів бойових дій.

**Висновки.** Важливими аспектами кадрової політики залишаються мотивація та утримання персоналу. Інтенсивна конкуренція за компетентних фахівців змушує компанії впроваджувати комплексні схеми матеріального та нематеріального стимулювання. Такі заходи включають конкурентну заробітну плату, бонуси за успішні проекти, схеми соціального забезпечення, включаючи медичне страхування, можливості для навчання та професійного розвитку, а також підтримку балансу між роботою та особистим життям. Компанії також активно розвивають корпоративну культуру, яка сприяє згуртованості команди та лояльності співробітників.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.*

---

**Література:** 1. Дороніна М. С. Управління трудовими ресурсами організації. Харків : ХНЕУ, 2021. 312 с. 2. Дьомін О., Леліков Г., Шахов В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. *Публічне управління*



та адміністрування. 2019. Т. 12. № 2. С. 85–97. **3.** Олійник О. О. Управління персоналом в умовах економічної нестабільності. Київ : НАДУ, 2021. 310 с. **4.** Петренко А. В. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування: проблеми та шляхи вдосконалення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 4. С. 112–118. **5.** Сухорукова А. Кадрова політика: сутність, значення та особливості реалізації в державному управлінні. *Вісник державної служби*. 2020. № 5. С. 23–29. **6.** Танцюра В. Ю. Управління людським капіталом у цифрову епоху. Київ : Логос, 2021. 267 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.



## КОНФЛІКТИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

УДК 005.334.2

Гриценко А. М.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня III курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу конфліктів в організаціях, їхніх причин, наслідків і способів вирішення. Розглянуто основні фактори, що спричиняють конфлікти, такі як комунікаційні проблеми та розбіжності в інтересах. Окреслено як негативні, так і позитивні наслідки конфліктів для організації. Запропоновано методи їх ефективного вирішення, зокрема переговори та медіацію.

**Ключові слова:** конфлікт, організація, управління, стратегія, профілактика.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of conflicts in organisations, their causes, consequences and ways of resolving them. The main factors that cause conflicts, such as communication problems and differences in interests, are considered. Both negative and positive consequences of conflicts for an organisation are outlined. Methods of their effective resolution, including negotiation and mediation, are proposed.

**Keywords:** conflict, organization, management, strategy, prevention.



**Постановка проблеми.** Конфлікти є невід'ємною частиною функціонування будь-якої організації, виникаючи на різних рівнях взаємодії між співробітниками, відділами чи керівництвом. Хоча конфлікт може мати конструктивний потенціал для розвитку інновацій та вдосконалення процесів, здебільшого він призводить до деструктивних наслідків: погіршення атмосфери в колективі, зниження продуктивності, підвищення рівня стресу серед працівників. Водночас недостатнє розуміння причин конфліктів і неефективні способи їх вирішення можуть загострити ситуацію, що негативно вплине на загальну ефективність організації. Тому постає питання необхідності глибокого аналізу причин конфліктів, їх наслідків та розробки ефективних підходів до управління ними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління конфліктами та запобігання їх негативним наслідкам детально розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як Л. М. Герасіна,



М. І. Панов, Т. В. Дуткевич, Л. М. Ємельяненко, М. В. Примуш, Н. В. Гришина та інші. У своїх працях автори досліджують різні аспекти конфліктів і конфліктних ситуацій, зокрема, конфлікти, що виникають у контексті переговорів, психологічні чинники конфліктів в управлінні, а також теоретичні засади управління конфліктами.

Основними завданнями цієї статті є визначення основних факторів, що призводять до виникнення конфліктів у робочих колективах, аналіз їх впливу на ефективність діяльності організацій, а також дослідження методів і стратегій для ефективного врегулювання конфліктних ситуацій. Стаття має на меті надати ґрунтовний огляд причин конфліктів, оцінити їх можливі наслідки для персоналу та організації в цілому, а також запропонувати практичні шляхи мінімізації та вирішення конфліктів для покращення внутрішньої взаємодії та продуктивності.

**Викладення основного матеріалу.** Жодна організація не може повністю захистити себе від серйозних проблем. У великих організаціях з тисячами співробітників щодня виникає широкий спектр проблемних ситуацій, пов'язаних з так званим «людським фактором». Вони варіюються від неприємних особистих інцидентів до негативних тенденцій, які з часом стають все більш серйозними. Ці проблеми здебільшого спричинені різноманітністю робочої сили, включаючи відмінності у вікових групах, рівнях освіти, досвіду роботи, професійних та особистих навичок. Необхідно також враховувати, що працівники мають різні обов'язки, цілі та погляди на вирішення проблем, пов'язаних з роботою. Крім того, особистісні риси, цінності, мотивації та життєві перспективи підвищують ймовірність конфлікту. Все це збільшує ймовірність локальних конфліктних ситуацій і більш масштабних конфліктів [1]. Таким чином, наявність людських проблем є невід'ємною частиною роботи будь-якої організації, і їх неможливо повністю уникнути.

Мається на увазі не поодинокі випадки, спричинені окремими факторами, а радше закономірності, що повторюються і вказують на системні проблеми, які потребують ретельного аналізу та втручання. Виявлення цих закономірностей вимагає постійного моніторингу кадрової ситуації в організації.

Важливо також визнати, що питання конфлікту далеко не нове. Протягом всієї історії філософи, соціологи та психологи намагалися розгадати природу конфлікту, дослідити його першопричини та запропонували стратегії для його вирішення або запобігання.

Причини конфліктів в організаціях:

1. Відмінності в цілях і пріоритетах: різні рівні менеджменту та окремі підрозділи можуть мати різні завдання й цілі, що призводить до зіткнення інтересів. Наприклад, відділ продажів може бути зацікавлений у швидкому укладенні угод, тоді як фінансовий відділ акцентує увагу на фінансовій стабільності;

2. Комунікаційні проблеми: недостатня або неякісна комунікація між співробітниками може стати джерелом конфліктів. Спотворення інформації, незрозумілі завдання або неправильне розуміння інструкцій – усе це призводить до конфліктних ситуацій;

3. Обмежені ресурси: боротьба за обмежені ресурси (бюджет, обладнання, персонал) є частою причиною конфліктів. Кожен підрозділ або працівник прагне забезпечити максимальне використання ресурсів на свою користь;

4. Різні цінності та підходи до роботи: співробітники можуть мати різні погляди на організаційні цінності або підходи до вирішення задач. Різниця в культурі, віці, освіті та досвіді може бути джерелом зіткнень.

Конфлікти в організаціях можуть мати широкий спектр наслідків, які впливають на їхню ефективність і довгострокову стабільність. Конфлікти часто призводять до зниження продуктивності працівників. Коли співробітники зосереджені на суперечках та особистих непорозуміннях, їхня здатність до виконання завдань та досягнення цілей організації може зменшуватися. Це може проявлятися у формі затримок у виконанні проєктів, помилок у роботі і загального зниження ефективності. Ефективна командна робота є ключовим аспектом успіху будь-якої організації [2].

Конфлікти можуть розривати комунікаційні зв'язки між членами команди, знижувати рівень довіри та взаєморозуміння [4]. Це може призвести до розподілу завдань, що не відповідає можливостям співробітників, та зниження координації між різними відділами. Коли конфлікти не вирішуються належним чином, це може негативно впливати на моральний дух співробітників. Негативні емоції, такі як стрес і невдоволення, можуть зменшити їхню мотивацію до роботи. Це може привести до зниження рівня залучення в роботу та загального погіршення атмосфери в організації. Тривалі конфлікти можуть спричинити втрату ключових співробітників.



Високий рівень плинності кадрів негативно позначається на стабільності організації, збільшуючи витрати на рекрутинг і навчання нових працівників. Це також може вплинути на якість роботи, оскільки нові співробітники потребують часу для адаптації. Конфлікти можуть призвести до додаткових витрат для організації. Це може бути витрати на медіацію, консультації, юридичні послуги або навіть компенсації для постраждалих сторін. Непрямі витрати, такі як втрата продуктивності та моральні втрати, також можуть мати суттєвий фінансовий вплив. Проблеми всередині організації можуть вийти за її межі і вплинути на репутацію компанії. Негативні новини про внутрішні конфлікти можуть поширюватися через медіа або соцмережі, що може погіршити імідж організації в очах клієнтів, партнерів і потенційних співробітників. З іншого боку, конфлікти можуть стати каталізатором позитивних змін. Вони можуть виявити проблеми в організаційній структурі або процесах, які потребують удосконалення [5].

Якщо конфлікти вирішуються конструктивно, це може призвести до поліпшення комунікації, підвищення ефективності управління і загального розвитку організації.

Таким чином, конфлікти можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки для організації. Важливо ефективно управляти конфліктами, щоб мінімізувати негативні впливи і використовувати конфлікти як можливість для розвитку та вдосконалення.

Звичайно, підходи до подолання криз можуть бути дуже специфічними, залежно від ситуації. Але, враховуючи великі дослідження поведінки в організаціях і накопичений досвід, можна виділити кілька ключових методів:

- забезпечення стабільності в робочому процесі та ефективного управління виробництвом;
- чесне та конструктивне реагування керівництва на скарги і прохання співробітників;
- активне заохочення зворотного зв'язку від співробітників, що включає реальне впровадження корисних пропозицій щодо покращення робочих процесів;
- визнання і похвала співробітників за якісну роботу;
- чітке донесення до кожного співробітника вимог щодо обсягу та якості виконаної роботи;
- своєчасне інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, що можуть вплинути на їхні інтереси;
- готовність щиро підтримувати співробітників у вирішенні як виробничих, так і особистих проблем;
- розробка чіткої, зрозумілої та послідовної системи поведінкових і дисциплінарних вимог до співробітників.

Не варто забувати, що управління конфліктами передбачає не лише вирішення конфлікту, який вже виник, але й створення умов для його запобігання, що є більш важливим.

Профілактика конфлікту – це система заходів і стратегій, спрямованих на запобігання виникненню конфліктних ситуацій або їх загостренню [3].

**Висновок.** Підсумовуючи все зазначене вище, можемо стверджувати, що конфлікти є невід'ємною частиною функціонування організації і мають подвійний вплив. З одного боку, вони можуть стати каталізатором змін, сприяти вдосконаленню робочих процесів і підвищенню ефективності управління. З іншого боку, конфлікти часто несуть деструктивний характер, знижуючи продуктивність, погіршуючи атмосферу в колективі, викликаючи плинність кадрів і фінансові втрати. Основними причинами конфліктів є відмінності в цілях, обмежені ресурси, проблеми комунікації, а також розбіжності у цінностях і підходах до роботи.

Для успішного вирішення конфліктів необхідне впровадження системних підходів, зокрема забезпечення ефективної комунікації, своєчасного реагування на проблеми, мотивації персоналу та профілактики конфліктів. Управління конфліктами має бути орієнтоване не лише на ліквідацію негативних наслідків, але й на створення умов для попередження конфліктів у майбутньому.

Перспективи подальших досліджень охоплюють розробку адаптивних стратегій управління конфліктами для організацій різних типів і масштабів, з урахуванням їхньої специфіки та корпоративної культури. Важливим напрямом є вивчення впливу цифровізації та віддаленої роботи на конфлікти, а також оцінка їхніх економічних наслідків для створення прогностичних моделей витрат і вигод. Доцільно дослідити роль культурного та вікового різноманіття у виникненні конфліктів і застосувати міждисциплінарний підхід. Необхідно розробити системи навчання для розвитку навичок ефективного врегулювання конфліктів у керівників і співробітників,



а також дослідити психологічні аспекти профілактики, включаючи розвиток емоційного інтелекту та зниження стресу в колективах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Єрмоленко О. А.

---

**Література:** 1. Тихомирова Є. Б., Постоловський С. Р. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник: Рівне : Перспектива, 2007. 2. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємства : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 3. Пов'якель Н. І. Психологічна експертиза конфліктів, як напрям професійної діяльності практичного психолога. *Психологія*. 1999. Вип. 1 (4). С. 49–54. 4. Мороз О. О. Теорія конфліктів в контексті побудови загальної ефективності сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 5. Зінчина О. Б. Конфліктологія : навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2007.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДІ НА РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

УДК 330.35:338.341

Грідіна Д. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Ця стаття розглядає особливості соціальної підтримки молоді на ринку праці України та пропонує певні шляхи подолання недоліків в цій сфері. Автор підкреслює важливість таких аспектів, як постійна співпраця між урядовими органами, бізнесом, громадськими організаціями та академічними установами для успіху у забезпеченні соціальної підтримки молоді на ринку праці та досягненні сталого економічного розвитку країни.

**Ключові слова:** молодь, соціальна підтримка, зайнятість, ринок праці, допомога.

---

**Annotation.** This article examines the features of social support for youth in the labor market of Ukraine and suggests some ways to overcome shortcomings in this area. The author emphasizes the importance of such aspects as constant cooperation between government bodies, business, public organizations and academic institutions for success in ensuring social support for youth in the labor market and achieving sustainable economic development of the country.

**Keywords:** youth, social support, employment, labor market, assistance.

---

Молодь, яка є носієм інноваційного потенціалу суспільства, становить значну частину активного населення країни і відіграє важливу роль на ринку праці. Вона відрізняється від інших учасників цього ринку високим



рівнем освіти, мобільністю, ініціативністю та здатністю до адаптації. Молоді люди володіють сучасними знаннями, спеціальностями і технологіями, що робить їх значущим фактором у соціально-економічному розвитку держави. Проте вони також стикаються з різними соціальними труднощами, такими як вибір професійного шляху, недостатня підготовленість і досвід роботи, що може ускладнити їх успішну інтеграцію на ринок праці.

На сьогодні існує велика кількість наукових праць, присвячених вивченню проблем зайнятості та безробіття серед молоді, а також аналізу ефективності програм соціальної підтримки. Проте існують і певні прогалини у дослідженні цієї теми, зокрема, вивчення механізмів функціонування соціальних програм та їхнього впливу на молодіжне середовище потребує більш глибокого розуміння. Варто зазначити, що цей напрямок став об'єктом досліджень багатьох науковців, серед яких: О. Іванов, М. Петров, Д. Касьмін, І. Сидоренко, Л. Козлова, А. Сидоренко, А. Захарчук, Т. Мельникова, І. Черкашина, О. Шевченко, Ю. Тарабукін, О. Дідківська, В. Коваленко [1].

**Метою** статті є аналіз аспектів соціальної підтримки молоді на ринку праці України.

Молодь в Україні є однією з найуразливіших груп населення, що потребує належного соціального забезпечення та підтримки. Молоді спеціалісти на ринку праці складають важливу частину трудового сегмента, однак цей напрямок стикається з низкою складнощів. Серед основних проблем – недостатні державні гарантії для тих, хто тільки починає свою кар'єру, невідповідність освіти вимогам ринку праці, брак практичного досвіду та надмірні вимоги з боку роботодавців, що створює додаткові труднощі і підвищує рівень безробіття серед молоді [2].

Проблеми з працевлаштуванням молоді мають негативний вплив не лише на самих молодих людей, але й на суспільство в цілому. Серед наслідків таких труднощів можна виокремити зниження економічного зростання – коли молодь не може знайти роботу або працює не за своєю спеціальністю, це призводить до втрати людського капіталу та зменшення продуктивності праці. Іншим наслідком є зростання соціальної напруги: безробіття та нестабільна зайнятість сприяють збільшенню рівня бідності, соціальної нерівності та конфліктів. Також спостерігається зростання еміграції, коли молоді люди, не знаходячи роботи вдома, шукають можливості за кордоном, що призводить до втрати цінного трудового ресурсу та ослаблення економічного потенціалу країни.

У цьому контексті в систему соціального захисту України залучаються різні учасники, зокрема державні органи, медичні заклади, громадські організації, профспілки та інші інституції. Вони співпрацюють для розробки та впровадження соціальних програм, забезпечення фінансування соціальних витрат та надання допомоги тим, хто цього потребує. Роботодавці також відіграють ключову роль у наданні соціальних гарантій своїм працівникам, створюючи сприятливі умови для працевлаштування. Основні напрямки державної політики соціального захисту молоді в Україні включають підвищення доходів до рівня, достатнього для забезпечення гідного життя, забезпечення зайнятості та стабільності на ринку праці, а також розширення системи соціального страхування і надання допомог та пільг для молодих сімей та осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах [3].

Необхідно розуміти, що молодь не є однорідною групою, а є різноманітною спільнотою з різними потребами та можливостями. Тому важливо розробляти та впроваджувати програми підтримки, які індивідуально враховують особливості та ситуації кожної людини. У кінцевому підсумку, соціальна підтримка молоді на ринку праці є складним питанням, яке вимагає цілісного підходу. Важливо, щоб держава, роботодавці, громадські організації та родини працювали разом над створенням сприятливих умов для молодих людей, щоб вони могли розвивати свій потенціал і зробити внесок у розвиток суспільства.

Економічні умови мають вирішальне значення для визначення можливостей та перспектив молоді на ринку праці. Рівень розвитку економіки країни безпосередньо впливає на умови працевлаштування для молодих людей. Високий темп економічного зростання зазвичай призводить до збільшення кількості робочих місць і зменшення рівня безробіття серед молоді [4]. Водночас низький рівень економічного розвитку може обмежити можливості для працевлаштування, особливо для молодих людей з невеликим досвідом або недостатніми кваліфікаціями.

Одним із важливих аспектів є кількість доступних робочих місць і рівень безробіття серед молоді. Сильна конкуренція на ринку праці може ускладнити пошук роботи для молодих людей, особливо для тих, хто тільки починає свою кар'єру. Впровадження заходів для стимулювання створення нових робочих місць та розвитку підприємництва може сприяти полегшенню цієї проблеми [5].

Ефективні програми, спрямовані на стимулювання зайнятості та розвиток професійних навичок молоді, можуть значно збільшити рівень їхньої залученості до економічної діяльності.

Соціокультурні фактори мають вирішальне значення у формуванні можливостей та вибору молоді на ринку праці. Рівень освіти та кваліфікації безпосередньо впливає на їхні шанси на ринку праці. Вища освіта



та спеціалізоване навчання можуть забезпечити кращі перспективи для отримання високооплачуваних робочих місць і професійного зростання. Проте доступ до якісної освіти не є рівним для всіх молодих людей, оскільки існують соціальні та економічні перешкоди, які можуть ускладнити доступ до вищої освіти для окремих груп населення.

У майбутньому для покращення системи соціальної підтримки молоді на ринку праці важливо продовжувати проводити глибші дослідження та аналізувати ефективність і результативність різних ініціатив та програм. Крім того, необхідно враховувати постійну динаміку ринку праці та швидкі зміни в економіці та технологіях, щоб коригувати стратегії та підходи до нових викликів і можливостей. Безперервна співпраця між державними органами, підприємствами, громадськими організаціями та науковими установами є критично важливою для успішної соціальної підтримки молоді та досягнення стабільного економічного зростання країни.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Семенченко А. В.

---

**Література:** 1. Аніна О. О. Проблеми працевлаштування молоді з інвалідністю в Україні // Трудове право, право соціального забезпечення : тези доп. ІІ наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 квітня 2020 р.). 2. Безробіття в Україні в період повномасштабної війни / Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentar-ekspertiv/bezrobittya-v-ukrayini-v-period-povnomasshtabnoyi-viynu>. 3. Капліна А.І. Молодіжне підприємництво: проблеми та шляхи їх вирішення. Ефективна економіка. 2020. № 11. 4. Прушківська Е. В., Дворнік М. О. Проблеми молодіжної зайнятості та безробіття: глобальний та національний аспект. Economics Bulletin. 2021. № 4. С. 18–25. URL: [https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh\\_article=1376](https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1376). 5. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у 2020 році. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ВПЛИВ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА МАРКЕТИНГОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 339.138:004

Гудименко О. І.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня ІV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив диджиталізації на маркетингову діяльність, зокрема використання сучасних інформаційних технологій та цифрової реклами. Визначено основні переваги та недоліки диджиталізації, а також її роль у взаємодії підприємств із споживачами.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, інформаційні технології, цифровий маркетинг, диджиталізація, інструменти маркетингу, онлайн-реклама.





**Annotation.** The article examines the impact of digitalization on marketing activities, particularly the use of modern information technologies and digital advertising. The main advantages and disadvantages of digitalization are identified, as well as its role in the interaction between businesses and consumers.

**Keywords:** marketing activities, information technologies, digital marketing, digitalization, marketing tools, online advertising.



**Постановка проблеми.** Сучасна ринкова економіка активно диджиталізується, змінюючи маркетингові підходи підприємств. Цифрові технології відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами, персоналізації контенту та аналізу споживчої поведінки. Водночас вони створюють виклики. Це вимагає детального аналізу ролі диджиталізації, її переваг, недоліків і впливу на ефективність бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенням сутності маркетингової діяльності займалися такі вчені, як: Карпенко Н. В., Стамат В. В., Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетіаван А.; сучасні інформаційні технології в маркетингу вивчали такі вчені: Слободяник А. М., Романова Л. В., Лисиця Н. М., Холодний Г. О., Ус М.; питання тенденцій та трендів досліджували такі спеціалісти: Варламова М.; Дем'янова Ю., Reis J., Melao N. та інші. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць учених, необхідно зазначити, що в них більше уваги приділяється загальним положенням маркетингової діяльності та диджиталізації. Водночас недостатню увагу в дослідженнях приділено впливу цифровізації, а саме її позитивним та негативним рисам.

**Метою** дослідження є аналіз впливу диджиталізації на маркетингову діяльність підприємств, визначення основних цифрових технологій, що використовуються у маркетингу, а також оцінка їхніх переваг і недоліків у сучасних ринкових умовах.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Маркетингова діяльність є ключовою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Вона охоплює процеси аналізу ринку, визначення потреб споживачів, створення ціннісної пропозиції та ефективного просування товарів і послуг.

На основі багатьох опрацьованих робіт Стамат В. пропонує своє визначення маркетингової діяльності: «це діяльність, спрямована на створення попиту і досягнення цілей підприємства через максимальне задоволення потреб споживачів» [1, с. 6].

Маркетингова діяльність має чотири комплексні функції: аналітична, виробнича, збутова, управлінська [2]. Всі вони є взаємопов'язаними між собою, і їхня ефективна реалізація забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку.

Однак, маркетингова діяльність не є однорідною – вона може мати різні форми залежно від обраної стратегії, специфіки ринку та сфери застосування. Вчені виділяють десятки видів та концепцій маркетингу, але основних лише п'ять: виробнича концепція, продуктова концепція, комерційна концепція, індивідуальний маркетинг, соціальний маркетинг [3].

У 2024 році вчені Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. провели своє дослідження щодо впливу інформаційних технологій на маркетингові стратегії. Підбиваючи підсумки зі статті авторів, можна сказати, що інформаційні технології займають центральне місце у формуванні стратегій бізнесу. Використання штучного інтелекту, аналізу даних та інших цифрових інструментів розширює можливості персоналізації та сприяє більш ефективній комунікації з клієнтами. Проте також дослідження вказує на необхідність балансу між використанням особистих даних для персоналізації та захистом конфіденційності. Етичні аспекти використання технологій стають ключовими питаннями, які потребують уважного врахування [4].

Інформаційні технології охоплюють широкий спектр інструментів, які використовуються для збору, обробки та аналізу даних, а також для автоматизації маркетингових процесів.

Мабуть, найперспективнішою технологією зараз є штучний інтелект – набір технологічних інструментів і алгоритмів, які надають нам прогнози, рекомендації та рішення щодо змін цифрового й реального середовища, базуючись на різних даних [5].

Проте, окрім сучасного штучного інтелекту, також є не менш актуальні технології. Однією з них є CRM – програмне забезпечення, яке допомагає організаціям перетворювати потенційних клієнтів на реальних, залучати та зрощувати лідів, а також утримувати наявних клієнтів, охоплюючи всі етапи взаємодії з ними [6].

Ще однією з найважливіших технологій є Big Data – це великий масив структурованої або неструктурованої інформації, що накопичується з різних джерел та постійно оновлюється. Але також цей термін охоплює й інструменти, підходи та способи, за допомогою яких ці дані обробляються та зберігаються [7].



Окрім технологій, які використовуються для збору та аналізу інформації, важливим аспектом маркетингової діяльності є використання сучасних каналів реклами. Сьогодні компанії відходять від традиційних підходів до просування товарів і все більше орієнтуються на цифрові методи залучення клієнтів: SEO; контекстна, медійна/банерна, тизерна, нативна реклама; реклама у соціальних мережах; e-mail-розсилки тощо.

Отже, можемо сказати, що використання новітніх інструментів дозволяє бізнесу ефективніше комунікувати зі своєю аудиторією, підвищувати лояльність клієнтів та швидко адаптуватися до змін ринку.

Перш ніж говорити про вплив диджиталізації на маркетинг, спочатку розберемося з визначенням цього терміна. «Диджиталізація – це процес перетворення традиційної економічної діяльності, продуктів і послуг у цифрову форму» [9, с. 4].

У рамках підприємства диджиталізація відкрила перед бізнесом нові можливості та водночас породила нові виклики. Для глибшого розуміння цього явища варто розглянути основні переваги та недоліки диджиталізації в маркетинговій діяльності.

Таблиця 1

#### Переваги диджиталізації

Перевага	Характеристика
Збільшення ефективності	диджиталізація підвищує якість товарів і послуг, знижує витрати та оптимізує бізнес-процеси
Оптимізація бізнес-процесів	автоматизація скорочує час виконання завдань і зменшує кількість помилок
Збільшення точності обробки даних	диджиталізація мінімізує помилки та прискорює аналіз інформації
Збільшення продуктивності персоналу та спрощення комунікації між підрозділами	автоматизація дозволяє працівникам зосередитися на складніших завданнях
Удосконалення комунікації зі споживачами та партнерами	диджиталізація спрощує онлайн-взаємодію та зміцнює відносини з клієнтами
Зниження витрат на оплату праці	автоматизація дозволяє скоротити штат і зменшити витрати на заробітну плату
Розширення ринків збуту	цифрові технології дають змогу компаніям охоплювати клієнтів незалежно від їхнього місцезнаходження

Джерело: [10]

На перший погляд, диджиталізація – виключно позитивне явище, що сприяє розвитку, проте це не зовсім так. Цифровізація також має і виклики для компаній. Розглянемо основні з них.

Таблиця 2

#### Недоліки диджиталізації

Недолік	Характеристика
Диджиталізація потребує великих витрат на інфраструктуру	вимагає значних фінансових вкладень у програмне забезпечення, техніку та заходи безпеки
Диджиталізація потребує велику кількість часу на впровадження у підприємницьку діяльність	це тривалий і складний процес, особливо для компаній із застарілою інфраструктурою
Потреба у висококваліфікованих трудових ресурсах	вимагає фахівців з технічної підтримки, адміністрування та програмування
Збільшення витрат на перепідготовку кадрів	потребує значних вкладень у навчання та підвищення кваліфікації співробітників

Джерело: [10]

**Висновки.** Таким чином, процес диджиталізації маркетингової діяльності є ключовим елементом успішного функціонування підприємств, оскільки забезпечує аналіз ринку, виявлення потреб споживачів і ефективне просування товарів і послуг.



Сучасні інформаційні технології суттєво трансформували маркетингові процеси, зробивши їх більш персоналізованими та автоматизованими. Диджиталізація відкрила нові можливості для бізнесу, але також породила певні виклики, зокрема потребу в гнучкому управлінні стратегіями та адаптації до швидких змін.

Науковий керівник – д-р соціол. наук, професор Лисиця Н. М.

**Література:** 1. Статат В. М. Основи маркетингу : навч. посіб. Київ : Навч.-наук. ін-т економіки та управління, 2022. 120 с. 2. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті : конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків : ХНАДУ, 2012. 227 с. URL: <https://buklib.net/books/37068/>. 3. Маркетингова діяльність: поняття та принципи, тактика та стратегія : реферат. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19418/?utm\\_source=chatgpt.com](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19418/?utm_source=chatgpt.com). 4. Райко Д., Паймаш Г., Кролівець І. Вплив інформаційних технологій на стратегії маркетингу: аналіз тенденцій і викликів. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-109>. 5. Частіше, ніж здається. Де та для чого використовують штучний інтелект. URL: <https://prjctr.com/knowledge-base/aicases>. 6. Що таке CRM? URL: <https://www.creatio.com/ua/crm/what-is-crm>. 7. Що таке Big Data: визначення, приклади та можливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-take-big-data>. 8. Види Інтернет-реклами. URL: <https://wma.lviv.ua/vydy-internet-reklamy>. 9. Слободяник А. М., Могилевська О. Ю., Романова Л. В., Салькова І. Ю. Digital-маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Київський міжнародний університет, 2022. 228 с. 10. Чуприна М., Бобошко Є. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства. 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279870>.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## РОЛЬ ESG-ФАКТОРІВ У ФОРМУВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.35:330.322

Давидова А. М.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті подано етапи розвитку ESG-критеріїв, наведено характеристику цього поняття, освітлено складові фактори. Досліджено вплив ESG-факторів на інвестиційну привабливість підприємств та визначено основні виклики впровадження ESG-принципів та їх значення для конкурентоспроможності компаній.

**Ключові слова:** ESG-фактори, інвестиційна привабливість, прозорість діяльності, екологічне виробництво, соціальна відповідальність.



**Annotation.** The article presents the stages of ESG criteria development, provides a characterization of this concept, and highlights its key components. The impact of ESG factors on the investment attractiveness of enterprises is explored, and the main challenges of implementing ESG principles and their significance for companies' competitiveness are identified.



**Keywords:** ESG factors, investment attractiveness, operational transparency, environmentally friendly production, social responsibility.



**Постановка проблеми.** Період кінця ХХ – початку ХХІ ст. вже відзначений як період технологізації та глобалізації економічних процесів. Для формування конкурентоспроможності компанії на ринку суб'єкти господарювання кооперуються, що дозволяє збільшити частку захоплення ринку, підвищити стабільність та забезпечити обмін технологічними, матеріальними та нематеріальними ресурсами. Одним з популярних способів міжнародної взаємодії компаній є пряме іноземне інвестування.

Для вибору надійного інвестиційного проекту інвестори звертають увагу не лише на фінансові показники розвитку підприємства, а й на їхню екологічну, соціальну та управлінську відповідальність. Для оцінки цих факторів розглядають рівень ESG-факторів. Однак варто зауважити, що багато підприємств стикаються з труднощами у впровадженні цих принципів через високі витрати, необхідність трансформації бізнес-моделі, регуляторні обмеження [1].

Науковий інтерес до вивчення ESG-факторів активно зростає, разом із загостренням теми екологічного виробництва, соціальної відповідальності споживачів та виробників тощо. Також вони впливають на стабільність та конкурентоспроможність компаній. Дослідження у цій сфері допомагають визначити ефективні підходи до оцінки ESG-показників та їхнього впливу на інвестиційну привабливість. Практичне значення полягає у розробці стратегій для підприємств, що прагнуть залучати міжнародний капітал, покращити корпоративне управління та відповідати сучасним вимогам сталого розвитку.

**Метою** цієї роботи є освітлення поняття ESG-факторів, а також формування його впливу на інвестиційну привабливість підприємства.

Базуючись на роботах вітчизняних і закордонних учених: А. Шиндлер, П. Сітхоф, П. Хабершток, М. Кьосцегі, Л. Кабіра, І. Кермач, М. Саприкіна, Е. Хонц, О. Окунев тощо – сформовано визначення та характеристики ESG-критеріїв, представлено важливі аспекти формування інвестиційної привабливості, освітлено тренд розвитку українських компаній.

**Викладення основного матеріалу.** Соціальна відповідальність на всіх рівнях є важливим аспектом стабільного розвитку як окремої одиниці, так і людства загалом. Наприкінці ХХ ст. виникло поняття «корпоративної соціальної відповідальності» – це концепція, що відображає добровільне рішення компанії брати участь в покращенні життя суспільства і захисті навколишнього середовища [2]. За даними Л. Кабіра, вченої, яка активно вивчала питання формування та розвитку ролі ESG-факторів, вперше інтерес до цієї теми почали проявляти у 1960-х роках, коли інвестори почали звертати все більшу увагу не лише дохідності інвестицій, а й відповідності спрямованих інвестицій на соціальні, екологічні та етичні критерії, а також на дотримання певних норм корпоративного управління – соціальної відповідальності діяльності підприємств [3]. Причиною підвищеної уваги інвесторів до вказаних факторів стали напружена політична ситуація у світі, а також погіршення екологічного стану, адже вони бачили у цих критеріях великий вплив на загальноекономічні процеси. Проте вперше ця аббревіатура була використана ООН у 2004 році, де міжнародне співтовариство ввело ESG у своєму звіті «Who Cares Wins», який був адресований фінансовій індустрії. Врешті-решт, цей термін активно використовувався у зв'язку з інвестиційними продуктами та стратегіями як синонім сталих капіталовкладень [1].

ESG-фактори – критерії, які враховують соціальні, екологічні та управлінські фактори при оцінці інвестиційних проектів. Соціально відповідальним інвестуванням є процес прийняття інвестиційних рішень, що враховує у рамках традиційного фінансового аналізу соціальні та екологічні наслідки інвестицій [4]. Представлені три літери є аббревіатурою та описують три основні сфери відповідальності компаній у сфері сталого розвитку:

E – Environment (Довкілля) включає, наприклад, питання забруднення або загрози навколишньому середовищу, викиди парникових газів та енергоефективність.

S – Social (Соціальна відповідальність) охоплює такі аспекти, як безпека праці та охорона здоров'я, різноманіття персоналу та соціальна активність компанії.

G – Governance (Корпоративне управління) означає стале управління компанією, включаючи корпоративні цінності та контрольні процеси [5].

Різні рейтинги сталого розвитку базуються на аналізі цих критеріїв, що наведені на рис. 1.

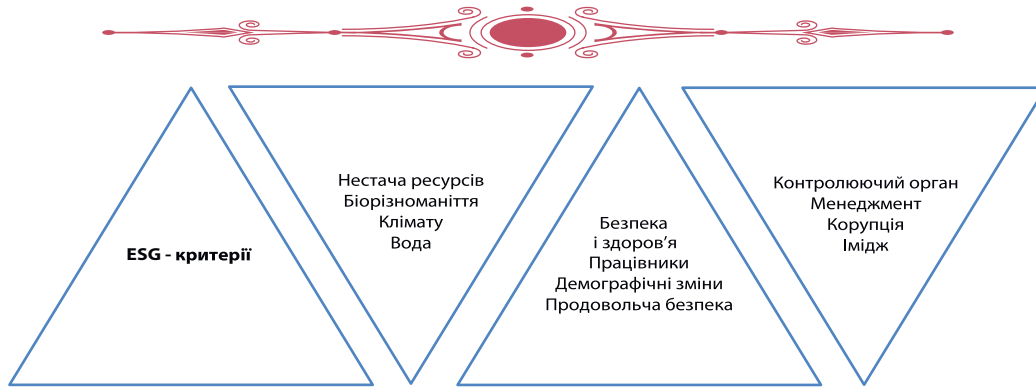


Рис. 1. Основні фактори впливу на рівень ESG

Джерело: [6]

Зростаюче значення ESG для інвесторів також відображається в розвитку мережі Principles of Responsible Investments (PRI). Це ініціатива, започаткована ООН у 2006 році, яка сприяє добровільному зобов'язанню інтегрувати ESG-фактори у процес прийняття інвестиційних рішень та управління активами. Більшість інституційних інвесторів уже враховують критерії сталого розвитку під час прийняття рішень щодо капіталовкладень [5]. Це особливо характерно для:

- керуючих компаній інвестиційних фондів (91 %);
- фондів та церковних організацій (88 %);
- страхових компаній (70%) [6].

Інтерес до сталих інвестицій зростає, що підтверджує підвищення індексу настроїв інвесторів щодо сталого капіталовкладення у 2017 році на 3,5 пункти – до 22,9, проте часом на 2025 рік цей показник дещо знижується через геополітичну нестабільність багатьох регіонів: війна в Україні, реформація у США, зміна настроїв ЄС [6; 7].

Для оцінки сталого розвитку бізнес-моделей та компаній існують різні джерела інформації. Одним із основних є звіти зі сталого розвитку, які багато компаній вже самостійно готують. У результаті реформації системи прозорості в Україні на 2020 рік цей індекс становив 32 %. Середній рівень розкриття інформації компаній України за показниками ESG:

- соціальні – 26,4 %;
- екологічні – 36,6 %;
- корпоративне управління – 27,7 % [8].

Так, компанії, орієнтовані на європейські ринки капіталу, зобов'язані щорічно звітувати про вплив своєї діяльності на екологію, права працівників, соціальну сферу, права людини, а також боротьбу з корупцією.

Зважаючи на опубліковану звітність та рейтингові дані компанії, інвестор може приймати рішення щодо об'єкта інвестування. Для освітлення рейтингових показників компаній існують відповідні агенції сталого розвитку. На відміну від рейтингів Standard & Poor's, Moody's або Fitch, оцінка сталого розвитку проводиться не на замовлення емітентів, а на замовлення інвесторів. Так, наприклад, MSCI, Bloomberg та Thomson Reuters надають послуги у сфері оцінки ESG-критеріїв. Основним викликом є відбір надійних даних серед великого обсягу інформації, для чого розроблено спеціальні системи показників [5].

**Висновок.** Тема екологічності та соціальності виробництва активно загострюється, а отже, інвестори бажають вкладати свій капітал у компанії, які піклуються про довкілля, соціальні аспекти та оптимальне використання ресурсів. Рівень ESG є критерієм, який враховує представлені фактори при оцінці проєкту. Звідси, при достатньому рівні прозорості діяльності підприємства, економічному зростанні та розставленні пріоритетів з урахуванням соціальних потреб, компанія може бути достойно представлена на світовому ринку та займатиме своє місце у рейтингу інвестиційно привабливих компаній.

З реформацією контролюючого органу більшість українських компаній лише починають свій шлях до відкритого ведення бізнесу та представленні своєї діяльності на світовому ринку, проте вже показує свої результати.



Враховуючи актуальність питання оптимального використання всіх видів ресурсів, показник ESG-критеріїв можна виділити як важливий елемент формування інвестиційної привабливості компанії як на вітчизняному, так і на світовому рівні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дзеніс О. О.

**Література:** 1. ESG-Kriterien: Wofür steht ESG? Die wichtigsten Fragen und Antworten // How Green Works. URL: <https://www.how-green-works.de/einstieg-nachhaltigkeit/news/esg-kriterien-wofuer-steht-esg-die-wichtigsten-fragen-und-antworten-213>. 2. Офіційний сайт Європейської комісії. URL: <https://ec.europa.eu/>. 3. Кермач І. В. Інвестиційні характеристики сегменту ESG: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ : Нац. ун-т «Києво-Могилянська академія», 2022. 4. ESG-Kriterien // Wirtschaftslexikon Gabler. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/esg-kriterien-120056>. 5. Schindler. Nachhaltige Kapitalanlagen: Chancen nachhaltig nutzen. Frankfurt a. M., 2018. S. 20. 6. Як зрозуміти настрої інвесторів і успішно скористатися ситуацією на ринку? URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/kak-ponyat-nastroeniya-investorov-i-uspeshno-vospolzovatsya-situaciy-na-rynke/>. 7. Transparency Index 2020. URL: [https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp\\_indes\\_2020-FULL\\_ua\\_web.pdf](https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2022/02/Transp_indes_2020-FULL_ua_web.pdf).

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:378.4

Єременко А. А.

Здобувач вищої освіти  
першого(бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто підходи до розробки стратегії інтернет-маркетингу для підприємства. Проаналізовано ключові інструменти, етапи формування та вплив цифрових технологій на просування бізнесу. Визначено важливість комплексного підходу та аналітики для досягнення ефективності маркетингових кампаній.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, стратегія інтернет-маркетингу, маркетингові інструменти, підприємство, соціальні мережі.



**Annotation.** The article considers approaches to developing an Internet marketing strategy for an enterprise. The key tools, stages of formation and the impact of digital technologies on business promotion are analyzed. The importance of a comprehensive approach and analytics for achieving the effectiveness of marketing campaigns is determined.

**Keywords:** internet marketing, internet marketing strategy, marketing tools, enterprise, social networks.





**Постановка проблеми.** Сучасний бізнесовий простір постійно змінюється під впливом цифрових технологій, що змушує компанії адаптувати свої маркетингові стратегії. Інтернет-маркетинг став невід'ємною складовою успішного розвитку підприємств, незалежно від їхнього розміру чи галузі діяльності. Однак багато компаній зіштовхуються з проблемою ефективного використання цифрових інструментів, оскільки відсутність чіткої стратегії, недостатня аналітика та необґрунтований розподіл бюджету можуть призвести до неефективних маркетингових кампаній. Крім того, споживчі звички змінюються швидкими темпами, що вимагає гнучкості та постійного вдосконалення маркетингових підходів. Основна проблема, яку вирішує це дослідження, полягає у визначенні ефективної методики формування інтернет-маркетингової стратегії підприємства з урахуванням сучасних тенденцій та інструментів цифрового просування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інтернет-маркетингу активно розглядається багатьма науковцями. У праці Веретенникової А. Б. "Аналіз підходів до визначення поняття «електронний маркетинг»" авторка вивчає основні підходи до електронного маркетингу в контексті конкурентоспроможності [1]. У монографії Н. М. Лисиці, Г. О. Холодного та М. І. Уса «Сучасний маркетинг у цифровому просторі» розглядаються стратегії маркетингу в цифровому середовищі, зокрема важливість SEO та контекстної реклами для залучення цільової аудиторії [2]. Дослідження Г. О. Холодного «Сучасні особливості та протиріччя інноваційного маркетингу» акцентує на інноваційних підходах до маркетингу з використанням новітніх технологій [3]. О. С. Кисельов і Д. С. Бутенко у праці «Використання інтернет-маркетингу у просуванні брендів та продуктів» аналізують ефективні методи просування брендів через інтернет [4]. У статті Чупира О. М. та Нечай Д. О. «Комунікаційні інструменти інтернет-середовища як сучасний засіб просування бізнесу» розглядається роль онлайн-платформ для налагодження зв'язків між бізнесом і споживачами [5].

**Метою** статті є дослідження ключових аспектів розробки інтернет-маркетингової стратегії підприємства, визначення основних цілей та завдань цифрового маркетингу, аналіз ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією, оцінка сучасних маркетингових інструментів, а також обґрунтування необхідності використання аналітики для оптимізації рекламних кампаній.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Одним із перших етапів у розробці інтернет-маркетингової стратегії є чітке визначення цілей і завдань, що повинні бути досягнуті в процесі цифрового просування. Основні цілі інтернет-маркетингу включають збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, підвищення рівня конверсії на вебсайті та збільшення продажів. Ключовими завданнями для досягнення цих цілей є створення якісного контенту, який буде відповідати інтересам та потребам цільової аудиторії, підвищення відвідуваності вебсайтів через органічний трафік, забезпечення зручності користування сайтом та активна взаємодія з клієнтами через соціальні медіа. У процесі створення стратегії важливо адаптувати її під конкретний ринок, враховувати конкурентне середовище та особливості поведінки потенційних клієнтів, оскільки універсальні стратегії часто є неефективними.

Аналіз цільової аудиторії є невід'ємною частиною створення інтернет-маркетингової стратегії. Визначення портрета споживача дає змогу побудувати персоналізовану стратегію, що враховує інтереси, потреби та поведінку користувачів. Для цього використовуються різноманітні методи дослідження, зокрема демографічні та поведінкові фактори, а також дані, отримані за допомогою вебаналітики, таких як Google Analytics. Ці інструменти дозволяють зрозуміти, хто є вашими клієнтами, якими є їхні інтереси та як вони взаємодіють з вашим контентом. Після цього необхідно вибрати канали комунікації, що найкраще відповідають потребам аудиторії. Це можуть бути соціальні мережі, блоги, e-mail-маркетинг або платні рекламні кампанії в Google Ads. Важливим є також аналіз конкурентів, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони вашої стратегії і знайти можливості для вдосконалення.

Огляд основних інструментів інтернет-маркетингу також є важливим етапом розробки стратегії. SEO (пошукова оптимізація) – це один із найбільш ефективних інструментів для залучення органічного трафіку на ваш вебсайт. Водночас контекстна реклама, зокрема через Google Ads, дозволяє швидко залучати клієнтів, котрі вже мають намір здійснити покупку або знайти послугу. Окрім того, соціальні мережі є одним із найпотужніших інструментів для формування іміджу бренду, взаємодії з клієнтами та привертання уваги до нових продуктів чи послуг. Це дозволяє значно підвищити конверсію та кількість звернень [6, с. 115].

Ще одним важливим елементом стратегії є контент-маркетинг. Розробка контентної стратегії повинна включати створення оригінальних, цінних та інформативних матеріалів, які приваблюватимуть вашу цільову аудиторію. Хороший контент підвищує рівень довіри до бренду, що, своєю чергою, сприяє збільшенню кількості залучених клієнтів та їх лояльності. Важливою складовою є також оптимізація



контенту під пошукові системи, що дозволяє покращити позиції в результатах пошуку, а отже, і трафік на сайт [7, с. 116].

Використання аналітики є важливою частиною стратегії інтернет-маркетингу. Завдяки аналітичним інструментам, таким як Google Analytics, компанія може відстежувати поведінку користувачів, визначати, які сторінки привертають найбільше уваги, а які залишаються незацепленими. Моніторинг ефективності рекламних кампаній дозволяє коригувати стратегію, збільшуючи її результативність. Аналітика також допомагає розподіляти бюджет на маркетинг, орієнтуючись на ефективніші канали просування, тим самим оптимізуючи витрати.

Визначення КРІ є необхідним для оцінки результатів інтернет-маркетингової стратегії. КРІ (ключові показники ефективності) дозволяють об'єктивно виміряти досягнуті результати. Основними показниками є рівень конверсії, кількість відвідувачів сайту, середній час перебування на сторінках, клікабельність оголошень (CTR) та рентабельність маркетингових інвестицій (ROI). Ретельно підібрані КРІ дозволяють зрозуміти, які маркетингові заходи є найбільш ефективними, а які потребують коригування.

Оптимізація бюджету на інтернет-маркетинг є важливим етапом у досягненні високої ефективності просування. Розподілення бюджету залежить від результатів аналітики та ефективності кожного каналу, що використовує підприємство для залучення аудиторії. Важливо враховувати, що значну частину бюджету можна заощадити за допомогою органічних методів просування, таких як SEO, однак для короткотермінового ефекту не можна ігнорувати інструменти платної реклами [8, с. 180].

Коригування стратегії є важливим кроком на шляху до досягнення максимальних результатів. Інтернет-маркетинг потребує гнучкості, оскільки тенденції на ринку змінюються, а поведінка користувачів постійно адаптується до нових технологій і платформ. Тому стратегія повинна бути адаптивною, що дозволяє швидко реагувати на нові виклики, зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

**Висновок.** Інтернет-маркетинг є потужним інструментом для сучасних підприємств, що дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та досягати високих бізнес-результатів. Ретельно розроблена стратегія інтернет-маркетингу є основою успіху будь-якої компанії, адже вона враховує безліч аспектів: від правильного визначення цілей і завдань до вибору найбільш ефективних інструментів і каналів комунікації. Правильний аналіз цільової аудиторії, розробка контентної стратегії, ефективне використання SEO, контекстної реклами та соціальних мереж допомагають створювати персоналізовані кампанії, що забезпечують високі рівні залучення та конверсії. Водночас моніторинг результатів через аналітичні інструменти та коригування стратегій на основі отриманих даних дають можливість оперативно адаптувати маркетингові зусилля до змін на ринку. Визначення і оцінка КРІ дозволяють чітко виміряти ефективність стратегії та приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків. Оптимізація бюджету на інтернет-маркетинг, гнучкість у коригуванні кампаній і здатність адаптуватися до нових тенденцій та технологій допомагають забезпечити підприємству стабільне зростання і конкурентоспроможність. Таким чином, інтернет-маркетинг виступає не просто як інструмент просування, а як стратегічний напрямок, що допомагає підприємствам не тільки підвищити свою ефективність у цифровому середовищі, але й стабільно розвиватися на довгострокову перспективу.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Алдошина М. В.*

---

**Література:** 1. Веретенникова А. Б., Каф'ян В. А. Аналіз підходів до визначення поняття «електронний маркетинг» // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 193–196. 2. Лисиця Н. М., Холлодний Г. О., Ус М. І. [та ін.] Сучасний маркетинг у цифровому просторі : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 204 с. 3. Холодний Г. О. Сучасні особливості та протиріччя інноваційного маркетингу. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 190–197. 4. Кисельов О. С. Використання інтернет-маркетингу у просуванні брендів та продуктів // Сучасні напрями розвитку економіки і менеджменту підприємств України : матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 листопада 2023 р. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 73–75. 5. Чупир О. М., Нечай Д. О. Комунікаційні інструменти інтернет-середовища як сучасний засіб просування бізнесу // Current challenges of science and education : The 4th International scientific and practical conference, December 11-13, 2023. MDPC Publishing, Berlin, Germany, 2023. P. 714–720. 6. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). С. 110–118. 7. Родіонов С. О. Сучасні напрями розвитку Інтернет-маркетингу в Україні // Наукові дослідження: реалії сьогодення : матеріали ІХ Всеукр. мультидисциплінарної наук.-практ. Інтернет-конференції, 31 березня 2023. Полтава, 2023.



С. 115–118. **8.** Афанасьєва О. М., Архипова Д. Є. Сучасні інформаційні технології у сфері послуг // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи» : матеріали V Всеукр. наук. інтернет-конф., 3 груд. 2020 р. Київ, 2020. С. 179–182.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОМПАНІЇ В СУЧАСНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

УДК 658.8

Жданей Б. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії в умовах сучасного бізнес-середовища. Проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники, серед яких стратегічне управління, інновації, технологічні досягнення, маркетингові стратегії та економічні умови.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, компанія, фактори впливу, стратегічне управління, інновації, технології, маркетинг, людський капітал, адаптація, ринкове середовище.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the main factors influencing the competitiveness of a company in the modern business environment. Internal and external factors are analyzed, including strategic management, innovation, technological advances, marketing strategies and economic conditions.

**Keywords:** competitiveness, company, influencing factors, strategic management, innovation, technology, marketing, human capital, adaptation, market environment.



**Актуальність теми дослідження.** У реаліях глобалізованого світу та швидких змін у бізнес-середовищі конкурентоспроможність компанії є одним із найважливіших факторів її успіху та сталого розвитку. Для забезпечення лідерства на ринку підприємства повинні враховувати не лише внутрішні ресурси, але й зовнішні умови, які можуть суттєво впливати на їх здатність конкурувати.

Основними факторами, що визначають конкурентоспроможність, є стратегічне управління, інноваційні процеси, технологічні досягнення та ефективність маркетингових стратегій. Важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє також здатність компанії швидко адаптуватися до змін, зокрема в умовах економічної нестабільності або нових технологічних трендів.

Серед учених, які досліджували фактори впливу на конкурентоспроможність компанії, важливе місце займають роботи М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та Ю. О. Шишкова. М. Портер, один із провідних дослідників у галузі стратегії, визначив основні фактори конкурентоспроможності компанії через аналіз п'яти сил конкуренції, що формують конкурентне середовище. Ф. Котлер зосередив увагу



на маркетингових стратегіях і позиціонуванні товарів на ринку, як основних інструментах зміцнення позицій підприємств на ринку. І. Ансофф розробив концепцію стратегічного управління, де обґрунтовано важливість диверсифікації та інновацій як чинників конкурентоспроможності. Г. Мінцберг досліджував стратегічне управління та роль адаптації компаній до змінюваного зовнішнього середовища, що відіграє ключову роль для підтримки конкурентоспроможності. Ю. О. Шишков вивчав вплив зовнішнього економічного середовища та інституційних змін на конкурентоспроможність українських підприємств, зокрема в умовах глобалізації. Ці науковці значно сприяли розвитку теорії конкурентоспроможності та визначенню ключових факторів, які впливають на здатність компаній успішно конкурувати в сучасному бізнес-середовищі.

**Метою** статті є дослідити ключові чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі, а також окреслити ефективні стратегії та надати практичні рекомендації щодо її підвищення в умовах глобалізації та постійних ринкових трансформацій.

**Викладення основного матеріалу.** Рівень конкурентоспроможності підприємства формується під впливом сукупності чинників, які умовно поділяються на дві основні групи: фактори зовнішнього конкурентного середовища та внутрішньої інфраструктури.

Характер і сила впливу факторів зовнішнього середовища можуть бути проілюстровані за допомогою моделі п'яти сил конкуренції, запропонованої М. Портером. Згідно з його підходом, рівень конкуренції на певному ринку визначається впливом п'яти ключових сил [1].

Водночас значну роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють і внутрішні фактори, пов'язані з інфраструктурою підприємства. Їхній вплив доцільно розглядати через призму відповідної системи детермінант (рис. 1).



Рис. 1. Детермінанти конкурентних переваг компанії

Факторні умови включають різноманітні елементи, що визначають пропозицію ресурсів та організаційну структуру факторів виробництва. Серед них виділяють базові фактори, такі як природні ресурси, географічне розташування, некваліфікована робоча сила, а також спеціалізовані фактори, до яких належать інформаційна інфраструктура, сучасні цифрові бази даних, науково-дослідні установи. Крім того, важливу роль відіграє процес створення нових факторів, а також взаємодія з органами державної влади у контексті інноваційного розвитку.

Нестача певних факторів, наприклад, трудових ресурсів або робочої сили, може суттєво впливати на ефективність діяльності підприємств. Водночас наявність базових факторів виробництва має значний вплив на конкурентоспроможність компаній. Однак сприятливі базові умови не завжди гарантують підвищення конкурентоспроможності. У складних промислових галузях, характерних для розвинених країн, особливу роль відіграють спеціалізовані фактори, такі як кваліфікована робоча сила та науково-технічна інфраструктура. Недоліки в базових факторах можуть спонукати підприємства до пошуку інноваційних рішень та модернізації, перетворюючи ці обмеження на можливості для здобуття конкурентних переваг [4].



Умови попиту. Компанії здобувають конкурентні переваги в тих галузях і сегментах ринку, де спостерігається швидше зростання попиту порівняно з конкурентами, а також в тих випадках, коли вони здатні більш точно визначати потреби своїх клієнтів.

Там, де місцевий попит дає більш чітку і ранню картину виникнення потреб клієнтів, фірми можуть отримати конкурентну перевагу. Однак вимогливі клієнти можуть також тиснути на компанії, змушуючи їх швидше впроваджувати інновації і, таким чином, отримувати більш складні конкурентні переваги над своїми конкурентами. Обсяг внутрішнього попиту набагато менший, ніж характер попиту.

Асоційовані, допоміжні та суміжні компанії. Третім визначальним фактором конкурентоспроможності фірми є наявність асоційованих, допоміжних та споріднених фірм. Коли йдеться про роль постачальників, то вони не просто постачають високоякісні матеріали. Тісний контакт зі споживачами дозволяє їм обом швидко розвиватися. Обмін ідеями (які можуть надходити від обох) та координація дій відіграють важливу роль у досягненні конкурентоспроможності компанії. Перш за все, це забезпечує найбільш економічно ефективні ресурси заздалегідь, швидко та іноді на привілейованих умовах. Але ще більш важливими є переваги місцевих сімейних підприємств, які стимулюють інновації та модернізацію – переваги, що ґрунтуються на тісних ділових зв'язках. Постачальники та кінцеві споживачі знаходяться в безпосередній близькості один від одного. Близькість постачальників і кінцевих споживачів один до одного має перевагу в полегшенні контактів, забезпеченні швидкого і постійного потоку інформації та безперервного обміну ідеями та інноваціями.

Стратегічне спрямування та корпоративна структура. Ця група чинників відображає особливості управління компанією та боротьбу з наявними конкурентами. Особливе значення в рамках цих параметрів має локальна конкуренція, яка змушує компанії шукати вдосконалення та нові конкурентні рішення. Місцеві конкуренти стимулюють один одного до зниження цін, покращення якості та сервісу, а також до розробки нових продуктів і процесів. Окрім того, місцева конкуренція виходить за межі чисто економічних аспектів, набуваючи психологічного характеру, а також перетворюється на змагання між окремими особами за самовираження та самоствердження. Крім того, наявність сильних місцевих конкурентів нівелює переваги простого існування в певному бізнес-середовищі, такі як елементарні витрати, доступ до місцевих ринків та привілейований доступ, або витрати для іноземних конкурентів, які імпортують на цей ринок. Саме сильна місцева конкуренція дозволяє компаніям завойовувати інші ринки і досягати там успіху [5].

Крім детермінант, визначених у рамках базових факторів, на конкурентоспроможність підприємств впливають випадкові події, зокрема винаходи, значні технологічні зрушення, несподівані великі зміни цін, війни та політичні рішення.

**Висновки.** Отже, конкурентоспроможність підприємства визначається з одного боку факторами конкурентного середовища, а з іншого – факторами інфраструктури. Кожен із цих елементів є необхідною, але не достатньою умовою для забезпечення конкурентоспроможності компанії. Стійка конкурентоспроможність може бути досягнута лише за умови, що вона ґрунтується на поєднанні обох джерел конкурентних переваг, а ці джерела конкурентоспроможності поєднуються, взаємодіють, доповнюють і підсилюють один одного, створюючи стійкі конкурентні переваги для підприємства під час конкурентної боротьби. Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, складна система чинників, яка визначається не одним або кількома параметрами, а системою багатьох чинників, специфічних для кожної конкретної ситуації. Більше того, ця система є відкритою, а її множина – нечіткою.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. О.*

---

**Література:** 1. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 2018. P. 45–60. 2. Грін К. Сучасні стратегії розвитку ІТ-компаній. Київ : Інтеллект, 2020. 3. Дьяків О. М. Маркетинг інновацій у сфері інформаційних технологій. Львів : Вид-во ЛНУ, 2021. 4. Завадська І. О. Управління конкурентоспроможністю ІТ-компаній в умовах міжнародної конкуренції. Київ : НАН України, 2021. 5. Кочеткова О. С. Інноваційні стратегії на міжнародних ринках. Харків : Прапор, 2019.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.





## СУТНІСТЬ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

УДК 65.012.32.009.12

**Жорник А. Д.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Андрієнко А. Д.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність і теоретичні засади конкурентоспроможності персоналу організації. Визначено ключові фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності працівників, а також обґрунтовано підходи до оцінки та підвищення їхнього професійного потенціалу. Особливу увагу приділено ролі стратегічного управління персоналом у забезпеченні конкурентних переваг організації через розвиток її кадрового складу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність персоналу, управління персоналом, кадровий потенціал, стратегічне управління, професійний розвиток, конкурентні переваги організації.



**Annotation.** At present, there is a critical essence and theoretical inclinations of personnel competitiveness in the organization. The key factors that influence the formation of specialists' competitiveness are indicated, and approaches to feedback and increasing their professional potential are created. The role of strategic personnel management in the absence of competitive transformations in the organization through the development of a personnel warehouse is specially developed.

**Keywords:** personnel competitiveness, personnel management, personnel potential, strategic management, professional developments, competitive transformations of the organization.



У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та підвищених вимог до якості продукції та послуг персонал повинен ефективно виконувати професійні обов'язки, швидко адаптуватися до змін, проявляти ініціативу та сприяти інноваціям.

Конкурентоспроможність персоналу складається з кількох основних аспектів. Професійний аспект включає рівень знань, кваліфікацію, навички, ефективність роботи та внесок у підвищення продуктивності. Особистісний аспект визначається здатністю до саморозвитку, лідерськими якостями, комунікативними навичками та вмінням працювати в команді. Мотиваційний аспект охоплює прагнення до професійного зростання, ініціативність і зацікавленість у високих результатах. Соціальний аспект включає командність, соціальну відповідальність та здатність підтримувати позитивний клімат у колективі.

На формування конкурентоспроможного персоналу впливають такі чинники, як освіта та професійна підготовка (кваліфікація, сертифікати, додаткові навички), досвід роботи (стаж, практичні знання), адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни в технологіях та організаційній структурі) і мотивація з потенціалом (бажання розвиватися та досягати нових цілей).

Таким чином, конкурентоспроможність персоналу є комплексною характеристикою, що визначає здатність співробітників забезпечувати переваги компанії та залишатися затребуваними на ринку праці.



Таблиця 1

**Аспекти конкурентоспроможності персоналу**

Категорія	Основні характеристики
Професійний аспект	Рівень знань
	Розвинені навички
	Кваліфікація та досвід
Особистісний аспект	Творчий підхід
	Стійкість до стресу
	Здатність до ефективної комунікації
Мотиваційний аспект	Висока внутрішня мотивація
	Орієнтація на професійний розвиток
Соціальний аспект	Взаємодія з колективом
	Дотримання етичних норм
	Соціальна відповідальність

Компетентність персоналу є ключовим фактором його конкурентоспроможності, оскільки визначає здатність працівника досягти високих результатів у професійній діяльності.

Суть поняття «компетентність» (від лат. competence – відповідність, здатність) характеризує особистість, яка досягла або здатна досягти високих результатів у діяльності. Це поняття охоплює аспекти поведінки, пов'язані з виконанням роботи.

У науковій літературі існують різні трактування компетентності. Як професійна кваліфікація, вона включає достатній рівень знань, умінь і навичок, а також сукупність особистісних можливостей та досвіду [1, с. 2–5]. Як комбінація ключових елементів, компетентність складається зі спеціальних знань, практичних умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків [2].

Згідно з підходом Ради Європи (Definition and Selection of Competencies), компетентність визначається як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, а також ефективно виконувати поставлені завдання. Вона має комплексний характер і включає когнітивні та поведінкові характеристики, практичні навички, цінності, а також емоційні та мотиваційні аспекти [3].

Ключова особливість компетентності полягає не лише у володінні знаннями, а й у здатності їх гнучкого застосування. Вона залежить від таких факторів, як творчі здібності, практичний досвід та адаптивність до змін.

Класифікацію компетентностей працівників наведено у вигляді табл. 2.

Таблиця 2

**Класифікації компетентностей працівників**

Критерій класифікації	Типи компетентностей
За роллю у професійній діяльності	Основна (ключова); комплексна (інтегральна)
За рівнем сформованості	Базова (загальна); галузева; спеціалізована (фахова); предметна
За ступенем персоналізації	Індивідуальна; міжособистісна; корпоративна
За сферою застосування	Адміністративна; виробнича; технічна; технологічна
За професійним спрямуванням	Практична; виробнича; інформаційна; цифрова; комунікаційна; лідерська; підприємницька; творча тощо
За сферою впливу	Соціальна; громадянська; загальнокультурна; психологічна; правова; здоров'язбережувальна тощо
За функціональним призначенням	Аналітична; методична; організаційна; оцінювальна; прогностична; управлінська тощо
За терміном використання	Короткотривала; довготривала
За способом набуття та рівнем розвитку	Освітня; практична; дослідницька; інноваційна
За характером прояву	Адаптивна; ситуаційна; екстремальна
За напрямком розвитку	Стабільна; прогресуюча; регресуюча
За рівнем усвідомлення	Повністю усвідомлена; частково усвідомлена; неусвідомлена



Розробка методики оцінювання конкурентоспроможності персоналу має важливе значення для управління трудовими ресурсами. Це дозволяє систематизувати процеси, забезпечуючи чіткість і послідовність оцінки. Крім того, методика сприяє прозорості та об'єктивності, мінімізуючи суб'єктивні фактори. Вона також має бути адаптивною до потреб організації, враховуючи особливості діяльності компанії, специфіку ринку праці та професійні й особистісні характеристики співробітників.

Оцінювання конкурентоспроможності персоналу застосовується у двох основних сферах. По-перше, це оцінка працівників, що передбачає аналіз окремих співробітників або груп. По-друге, оцінка економічно активного населення, яка включає працівників підприємств, безробітних і осіб, які активно шукають роботу.

Методи оцінювання конкурентоспроможності персоналу поділяються на інструментальні та експертні. Інструментальні методи передбачають використання стандартизованих тестів та опитувальників, аналіз кількісних показників продуктивності, а також застосування автоматизованих систем аналізу. Експертні методи базуються на оцінці фахівців (керівників, HR-менеджерів), проведенні інтерв'ю та співбесід, а також методи 360 градусів, який дозволяє отримати багатосторонній аналіз компетентностей працівника.

Основні методи оцінки персоналу зображені у табл. 3.

Таблиця 3

**Основні методи оцінки персоналу, прийнятні для оцінки конкурентоспроможності працівників**

Методи оцінки	Інструментальний метод	Експертний метод
Атестація	Тестування	Ассесмент-центр
Оцінка за моделями компетенцій	Метод «360 градусів»	Експертні оцінки
Самооцінка	Метод анкет	Метод стандартних оцінок
Performance management (PM) – управління результативністю	Порівняльний метод	Управління по цілях (MBO – management by objectives)

Джерело: [4]

Розглянемо докладніше окремі методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності працівників.

Бально-критеріальний підхід передбачає використання вагових коефіцієнтів ( $\alpha$ ) та балів ( $\beta$ ) для оцінки критеріїв, що дозволяє кількісно виразити результати та здійснити ранжування співробітників [5, с. 155]. Розрахунок здійснюється за формулою:

$$K_i = \sum \alpha_{ij} \times \beta_{ij} \quad (1)$$

Автоматизована система оцінювання має функціональні можливості для оцінки універсальності та кваліфікації персоналу, а також формування рекомендацій щодо його розвитку. Класифікація результатів передбачає три рівні: «залишити на рівні», «покращити в першу чергу» та «покращити в другу чергу» [6, с. 348–362]. Математична модель оцінки має вигляд:

$$S = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times \beta_{ij(i)} \times \gamma_{ij(i)} \quad (2)$$

Якісно-вартісний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності персоналу як функцію якості та ціни працівника з використанням вагових коефіцієнтів для окремих індикаторів. Застосовується для визначення ринкової вартості співробітника та оптимізації витрат на персонал.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності персоналу включає такі складові характеристики, як професійні якості, особистісні характеристики, мотиваційні фактори та інноваційний потенціал. Вона поділяється на внутрішню (організаційну) та зовнішню (міжорганізаційну) конкурентоспроможність.

Сучасні методи оцінки компетенцій передбачають використання ассесмент-центру, що включає комплексне тестування навичок і симуляцію робочих ситуацій, а також методу «360 градусів», який базується на оцінці з різних джерел та забезпечує колегіальність висновків. Додатково застосовуються цифровізовані системи, що забезпечують об'єктивність результатів та швидкість обробки даних.

Перспективи розвитку методик оцінки конкурентоспроможності персоналу включають адаптацію до ринкових вимог, цифрову трансформацію процесів та прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах. Ключовими

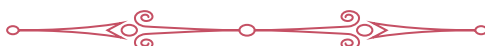


факторами залишаються інвестування в людський капітал, впровадження інноваційних методів і комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лебединська О. С.

**Література:** 1. Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів // Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 3 (71). С. 46–53. 2. Брусентцева С. В. Конкурентоспроможність персоналу як складова конкурентоспроможності підприємства. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Економіка»*. 2020. № 3. С. 9–20. 3. Леськів М. І. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2020. № 1. С. 15–23. 4. Обруч Г. О., Ковальова О. В. Управління персоналом як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 73. С. 123–129. 5. Савенко О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 130–140. 6. Ковальчук О. В. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персоналу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 1–7. 7. Литовченко І. В. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Харків, 2011. 24 с. 8. Семенченко А. В., Семенченко А. В. Дослідження сучасних стратегій управління персоналом організації // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 29–30 бер. 2018 р. Харків : Видавець ФОП Мезона, 2018. С. 183–186.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## АНАЛІЗ РИНКУ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ БІЗНЕС-СИТУАЦІЇ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

УДК 339.138:659.1

Жук М. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз ринку рекламної діяльності на основі обсягів реалізованих послуг у сфері реклами та досліджень ринку. Розглянуто динаміку змін у рекламній діяльності та аналізу громадської думки протягом 2023 року. Проаналізовано індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі та оцінено рівень прогнозованості бізнес-ситуації у сфері роздрібної торгівлі пальним. Визначено основні тенденції та ризики для підприємств, окреслено рекомендації щодо стратегічного планування в умовах змінного ринкового середовища.

**Ключові слова:** рекламна діяльність, ринок реклами, маркетингові дослідження, індикатор ділової впевненості, роздрібна торгівля, прогнозованість бізнес-ситуації, маркетингові стратегії.





**Annotation.** This article analyzes the advertising market based on the volume of services provided in the field of advertising and market research. The dynamics of changes in advertising activity and public opinion analysis throughout 2023 are examined. The business confidence indicator in retail trade is analyzed, and the predictability of the business situation in the fuel retail sector is assessed. Key trends and risks for businesses are identified, and recommendations for strategic planning in a changing market environment are outlined.

**Keywords:** advertising activity, advertising market, marketing research, business confidence indicator, retail trade, business situation predictability, marketing strategies.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ринок рекламної діяльності та маркетингових досліджень є важливим фактором розвитку бізнесу та формування конкурентних переваг підприємств. В умовах динамічних змін у споживчій поведінці та зростаючої конкуренції особливо актуальним є дослідження тенденцій у рекламній галузі та визначення перспектив її подальшого розвитку. Окрім цього, важливу роль у стабільності економіки відіграє роздрібна торгівля, зокрема сегмент реалізації пального, який має високий рівень ринкової невизначеності. Вивчення рівня прогнозованості бізнес-ситуації в цьому секторі є необхідним для розробки ефективних управлінських рішень та стратегічного планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз рекламної діяльності та маркетингових досліджень представлений у працях сучасних економістів і маркетологів, які вказують на зростаючу роль реклами в цифрову епоху, зокрема Носань Н. С. [1], Дергоусова А. О., Токарева В. І., Панасюк І. П. [2], Пономаренко І. В. [3] Hari Muharam та співавт. [6]. Дослідження показують, що обсяги витрат на рекламу та маркетингову аналітику постійно зростають, що свідчить про їхню високу ефективність у досягненні бізнес-цілей. Водночас питання прогнозованості бізнес-ситуації в роздрібній торгівлі паливом розглядаються у роботах, присвячених економічному прогнозуванню, ризик-менеджменту та аналізу динаміки цінових змін на енергетичні ресурси. Однак, попри наявні дослідження, необхідність детального аналізу тенденцій ринку реклами та роздрібно торгівлі паливом залишається актуальною, особливо в контексті економічної нестабільності та змін ринкових умов.

**Метою** статті є аналіз сучасних інноваційних підходів до маркетингових стратегій, оцінка їхньої ефективності та визначення основних тенденцій розвитку маркетингової діяльності підприємств різних секторів економіки.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Проведемо аналіз ринку рекламної діяльності на основі аналізу [4] обсягу реалізованих послуг у сфері реклами та досліджень ринку (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності**

Вид економічної діяльності	у I кварталі 2023 року	у II кварталі 2023 року	у III кварталі 2023 року	у IV кварталі 2023 року
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	8 136 604,7	9 996 221,6	11 221 455,4	15 885 803,3
Рекламна діяльність	6 988 784,8	8 787 352	10 018 661,2	14 463 990,7
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	1 147 819,9	1 208 869,6	1 202 794,2	1 421 812,6

Джерело: [4]

Висновки за даними табл. 1 такі: зростання обсягів рекламної діяльності та досліджень ринку, загальний обсяг реалізованих послуг у сфері рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку протягом 2023 року демонструють стабільне зростання. Якщо у I кварталі 2023 року показник становив 8 136 604,7 тис. грн, то вже у IV кварталі він зріс до 15 885 803,3 тис. грн, що свідчить про зростання попиту на рекламні послуги та дослідження ринку.



Щодо динаміки рекламної діяльності витрати на рекламну діяльність також демонструють стабільний приріст. У I кварталі 2023 року їх обсяг склав 6 988 784,8 тис. грн, а у IV кварталі – 14 463 990,7 тис. грн, що понад удвічі перевищує початковий показник року. Це свідчить про збільшення інвестицій підприємств у маркетинг, рекламу та просування брендів.

Щодо дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, обсяг реалізованих послуг у сфері досліджень ринку та аналізу громадської думки також зріс, хоча не так стрімко, як рекламна діяльність. У I кварталі 2023 року він становив 1 147 819,9 тис. грн, а у IV кварталі – 1 421 812,6 тис. грн, що вказує на поступове зростання інтересу до аналітичних даних і споживчих тенденцій.

Найбільший приріст протягом року спостерігається у сфері рекламної діяльності, що може свідчити про активізацію маркетингових кампаній, особливо у другій половині року. Дослідження ринку розвивається повільніше, однак також демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростаючу потребу підприємств у маркетинговій аналітиці для прийняття стратегічних рішень. Загалом ринок рекламних послуг і маркетингових досліджень знаходиться на підйомі, що може бути зумовлено змінами у поведінці споживачів, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації бізнесу до нових реалій ринку. Тенденції підтверджують важливість впровадження інноваційних маркетингових стратегій та підходів до залучення клієнтів для підвищення ефективності рекламних кампаній та дослідження ринку [4].

Однак ефективність маркетингових активностей напряму залежить від загального стану економіки та рівня споживчої активності. Одним із ключових секторів, що відображає зміни у поведінці споживачів та їх купівельній спроможності, є роздрібна торгівля. Для оцінки загальних тенденцій на цьому ринку розглянемо динаміку індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі (рис. 1).

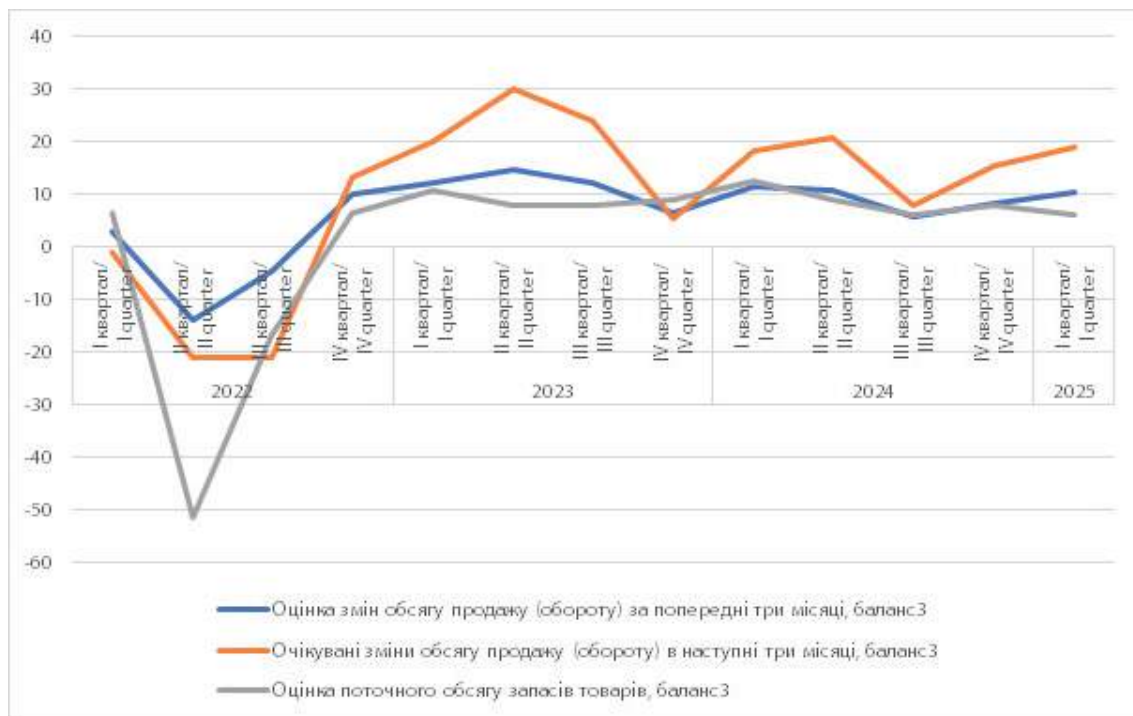


Рис. 1. Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі

Джерело: [5]

Аналіз індикатора ділової впевненості в роздрібній торгівлі показує поступове відновлення галузі після кризових явищ 2022 року. Після різкого падіння у другому кварталі 2022 року (-13,9), показники почали відновлюватися, досягнувши 14,5 у четвертому кварталі 2023 року. Очікувані зміни обсягу продажу демонструють позитивну динаміку, що вказує на оптимістичні прогнози підприємств щодо економічного відновлення.

Рівень, як змінювалися очікування підприємств роздрібної торгівлі щодо перспектив розвитку їх ділової активності протягом 2023 – початок 2025 р., наведені в табл. 2.



Таблиця 2

## Прогнозованість розвитку бізнес-ситуації підприємств роздрібної торгівлі в 2023–2025 рр.

грудень 2023 рік					грудень 2024 рік					січень 2025 рік							
легко передбачити/ easy to predict	досить легко передбачити/ moderately easy to predict	передбачити/ moderately difficult to predict	ажко передбачити/ difficult to predict	немає відповіді/ no response	баланс/ balance	легко передбачити/ easy to predict	передбачити/ moderately easy to predict	передбачити/ moderately difficult to predict	важко передбачити/ difficult to predict	немає відповіді/ no response	баланс/ balance	легко передбачити/ easy to predict	передбачити/ moderately easy to predict	передбачити/ moderately difficult to predict	важко передбачити/ difficult to predict	немає відповіді/ no response	баланс/ balance
4	0	58	38	0	63	0	7	50	43	0	65	0	0	48	52	0	76

Джерело: [5]

Ринок роздрібної торгівлі паливом залишається найменш передбачуваним сектором. У грудні 2023 року баланс прогнозованості склав 63 бали, у грудні 2024 р. – 65, а у січні 2025 р. – 76. Основні ризики включають залежність від імпорتنних поставок, нестабільність цін на нафту та газ, а також логістичні проблеми. Рекомендується провести диверсифікацію джерел постачання, використати аналітичні моделі для прогнозування цін та попиту, інвестувати в альтернативні види пального.

**Висновки.** Аналіз ринку рекламної діяльності та маркетингових досліджень у 2023 році демонструє стабільне зростання обсягів реалізованих послуг. Протягом року загальні витрати на рекламу та дослідження ринку зросли майже вдвічі, що свідчить про підвищений попит на маркетингові інструменти та посилення конкуренції серед підприємств. Найбільший приріст спостерігається саме у сфері рекламної діяльності, що підтверджує активізацію маркетингових кампаній у другій половині року та зростаючу роль брендингу в стратегіях компаній. Водночас сектор маркетингових досліджень також демонструє позитивну динаміку, хоча темпи його розвитку є повільнішими, що може бути пов'язано з меншою обізнаністю підприємств про переваги аналітики для стратегічного управління.

Індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі свідчить про поступове відновлення галузі після кризових явищ 2022 року. Зростання цього показника до 14,5 у IV кварталі 2023 року відображає покращення настроїв підприємців та оптимістичні прогнози щодо майбутнього розвитку галузі. Очікуване зростання обсягів продажу свідчить про покращення споживчої активності та адаптацію бізнесу до нових умов ринку. Ринок роздрібної торгівлі паливом залишається найбільш нестабільним сектором, з високим рівнем невизначеності щодо майбутнього розвитку. Аналіз прогнозованості бізнес-ситуації в цій сфері показує, що рівень передбачуваності знизився, а баланс прогнозованості зріс із 63 балів у грудні 2023 року до 76 у січні 2025 року. Основні ризики для підприємств цього сектора включають залежність від імпорتنних поставок, нестабільність цін на нафту та газ, а також логістичні проблеми.

Загалом результати дослідження підтверджують, що рекламна діяльність і маркетингові дослідження стають важливим інструментом розвитку бізнесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Водночас нестабільність у роздрібній торгівлі паливом вимагає диверсифікації джерел постачання, впровадження аналітичних моделей прогнозування та активного використання маркетингових стратегій для адаптації до змінного ринкового середовища.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

**Література:** 1. Дергоусова А. О., Токарева В. І., Панасюк І. П. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 129–133. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-11. 2. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>. 3. Пономаренко І. В. Реалізація інноваційних



підходів у цифровому маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 3. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-3-13>. **4.** Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності // Укрстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. **5.** Очікування підприємств роздрібної торгівлі щодо перспектив розвитку їх ділової активності за видами економічної діяльності // Укрстат. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. **6.** Hari Muharam, Son Wandrial, Patricia Rani Rumondang, Maidiana Astuti Handayani. Innovative Strategies in Digital Marketing: Enhancing Consumer Engagement and Brand Loyalty. *Global International Journal of Innovative Research*. 2024. Vol. 2 (7). P. 1629–1643. DOI: 10.59613/global.v2i7.236.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

УДК 061.2

Зайцева А. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджмент і маркетинг ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні аспекти диверсифікації товарної політики підприємства. Основну увагу приділено визначенню ключових підходів, методів та інструментів, які використовуються для планування, організації та контролю процесів диверсифікації. Розглянуто національні та міжнародні практики щодо диверсифікації товарного асортименту, а також визначено основні етапи формування стратегії диверсифікації. Окремий акцент зроблено на критеріях оцінки ефективності диверсифікації товарної політики та їх впливі на прийняття управлінських рішень.

**Ключові слова:** диверсифікація товарної політики, теоретичні основи, стратегія диверсифікації, методи аналізу, національні та міжнародні практики, ефективність диверсифікації.



**Annotation.** The article explores the theoretical foundations of product policy diversification in enterprises. It focuses on identifying key approaches, methods, and tools used for planning, organizing, and controlling diversification processes. National and international practices in product assortment diversification are examined, and the main stages of forming a diversification strategy are outlined. Special attention is paid to the criteria for evaluating the effectiveness of product policy diversification and their impact on management decision-making.

**Keywords:** product policy diversification, theoretical foundations, diversification strategy, analysis methods, national and international practices, diversification effectiveness.



У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімкого розвитку інформаційних технологій імідж організації стає одним із ключових факторів її успіху та стабільності на ринку. Він не лише формує сприйняття компанії клієнтами, партнерами та суспільством, але й впливає на її конкурентоздатність, фінансові результати та довгострокові перспективи розвитку. Формування ефективного іміджу організації є складним процесом, який



потребує врахування багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників, а також стратегічного підходу до управління репутацією.

Теоретичні основи формування іміджу організації охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із визначенням сутності іміджу, його структури, функцій та механізмів впливу на стейкхолдерів. У контексті цього важливе значення мають дослідження, спрямовані на вивчення методів побудови позитивного іміджу, інструментів його просування та оцінки ефективності. Крім того, актуальним залишається питання адаптації теоретичних підходів до специфіки різних типів організацій та галузей економіки.

Останнім часом розвиток ринкових відносин, інновації в освіті, культурі, економіці та науці спричинили посилений інтерес до специфіки формування іміджу організації – як за змістом, так і за процесом. Проблема створення позитивного іміджу компанії є надзвичайно актуальною, оскільки саме гарний імідж став важливим чинником для досягнення успіху на ринку. Імідж організації можна розглядати як комплексне сприйняття компанії різними соціальними групами, яке формується на базі інформації про її діяльність, що залишається в пам'яті людей.

Існують безліч підходів до визначення поняття іміджу організації. Розглянемо окремі з них:

Льїна О. К. [1] розглядає імідж як набір популярних уявлень про специфічні риси та особливості компанії.

Ковальчук К. І. [2] підкреслює, що імідж формується через громадську думку про компанію та її продукцію чи послуги.

Ілляшенко С. М. [3] визначає імідж як образ, який закріпився у суспільній свідомості, має стереотипний характер і емоційне забарвлення.

Мельник Л. Ю. [5] наголошує, що імідж – це індивідуальне бачення компанії, яке створюється за допомогою засобів масової інформації, різних соціальних груп або завдяки власним зусиллям організації, спрямованим на підвищення її привабливості та впізнаваності.

Підсумовуючи, зобразимо точки зору щодо сутності терміну іміджу організації в табл. 1.

Таблиця 1

#### Підходи до визначення іміджу організації

Автор	Підхід
Льїна О. К. [1]	Сукупність популярних уявлень про специфічні особливості, якості та характеристики, властиві організації
Ковальчук К. І. [2]	Сприйняття компанії суспільством, а також думка про її товари або послуги, які вона пропонує
Ілляшенко С. М. [3]	Образ, сформований у свідомості людей, який має стереотипний характер та емоційне забарвлення
Мельник Л. Ю. [4]	Індивідуальне бачення, яке формується за допомогою засобів масової інформації, впливу різних соціальних груп або завдяки власним зусиллям організації для підвищення її привабливості та впізнаваності

Ці підходи демонструють багатогранність поняття іміджу організації та його важливість для успішної роботи компанії в сучасних ринкових умовах.

Виходячи з аналізу різних підходів до визначення іміджу організації, можна сформулювати таке поняття:

*Імідж організації* – це комплексний, стереотипізований і емоційно забарвлений образ компанії, який формується в уявленні різних соціальних груп на основі інформації про її діяльність, продукцію, послуги та взаємодію з навколишнім середовищем. Цей образ формується під впливом засобів масової інформації, думок соціальних груп та власних зусиль самої організації, спрямованих на посилення її привабливості, впізнаваності та довіри серед клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.

Імідж організації відображає її унікальні риси, цінності та репутацію, що визначають сприйняття компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

Створення іміджу громадської організації є складним і багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та врахування численних факторів. Успішне формування позитивного образу ГО сприяє її ефективній діяльності, залученню підтримки з боку суспільства, партнерів, донорів і державних установ. У контексті соціального маркетингу цей процес поєднує традиційні маркетингові інструменти із соціальною відповідальністю та відкритістю організації.

Основні етапи формування іміджу зображені на рис. 1.

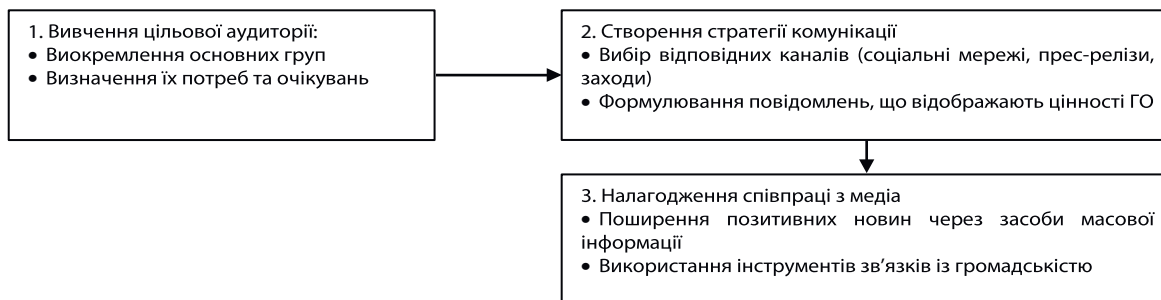


Рис. 1. Основні етапи формування іміджу

Основним інструментом створення іміджу є комунікація із зовнішніми аудиторіями, що включає [4]:

прес-релізи та публікації. Громадські організації повинні активно взаємодіяти зі ЗМІ для інформування про свої ініціативи та досягнення. Регулярна присутність у медіапросторі сприяє підвищенню впізнаваності та формуванню позитивного образу;

соціальні медіа. Цифрові платформи стають ключовими каналами зв'язку з суспільством. Ведення сторінок у Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube дозволяє оперативно ділитися інформацією про діяльність організації, її заходи та результати, а також встановлювати емоційний зв'язок із підписниками [5].

Публічні заходи та кампанії. Проведення благодійних акцій, соціальних ініціатив, конференцій та крутих столів допомагає привернути увагу громадськості і зміцнити довіру до організації.

Звітування про соціальні проекти. Оскільки неурядові організації працюють над вирішенням важливих суспільних проблем, важливо повідомляти громадськість про реалізовані проекти, їхній вплив і досягнуті результати. Це створює образ надійного партнера, що працює на благо суспільства.

Прозорість і підзвітність. Відкритість діяльності є ключовим чинником позитивного іміджу. Регулярне оприлюднення фінансових та операційних звітів дозволяє донорам, волонтерам і громадськості переконатися в ефективності використання ресурсів і досягненні поставлених цілей. Інформація про джерела фінансування, витрати та результати сприяє зростанню довіри.

Створення соціально значущого контенту. Формування позитивного іміджу значною мірою залежить від виробництва корисного та актуального контенту для цільової аудиторії. Це можуть бути інформаційні статті, навчальні відео, інфографіка, інтерв'ю з експертами чи успішні кейси. Високоякісний контент допомагає зміцнювати довіру та розповсюджувати інформацію про діяльність організації [1].

Також важливо проаналізувати наявні підходи до управління іміджем, їхні переваги, недоліки та перспективи застосування в діяльності громадських організацій (ГО) на засадах соціального маркетингу. Основні підходи до управління іміджем наведені на рис. 2.

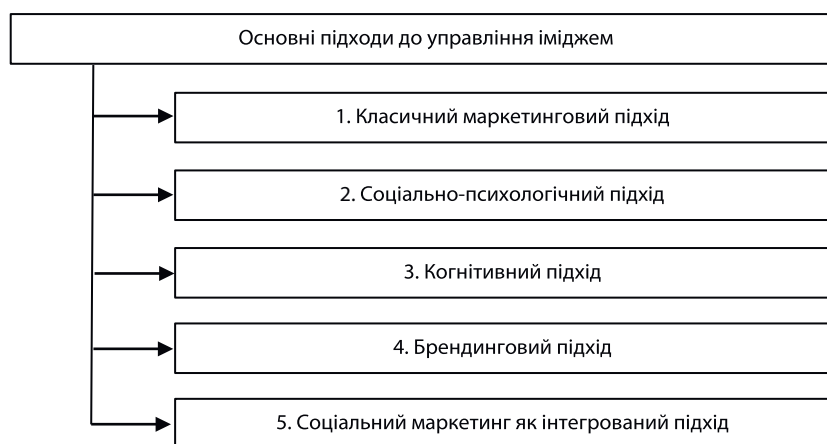


Рис. 2. Основні підходи до управління іміджем

Формування іміджу громадських організацій базується на різних підходах, кожен із яких має свої переваги та обмеження.



Класичний маркетинговий підхід забезпечує системну розробку стратегії просування, спираючись на перевірені методи. Проте його комерційна орієнтація обмежує врахування соціальних факторів. Для ГО цей підхід потребує адаптації з акцентом на соціальні цінності.

Соціально-психологічний підхід фокусується на сприйнятті організації громадськістю та механізмах формування довіри. Однак виміряти його ефективність складно через суб'єктивність сприйняття. Для ГО він корисний у довгостроковій перспективі, особливо у поєднанні з кількісними методами оцінки.

Когнітивний підхід структурує інформацію та покращує впізнаваність організації, але може недооцінювати емоційний аспект. Його ефективність зростає у поєднанні з емоційно забарвленими комунікаціями.

Брендинговий підхід створює впізнаваний образ організації та зміцнює зв'язок із цільовою аудиторією, проте потребує значних ресурсів і регулярного оновлення. Для ГО він є важливим інструментом довгострокової іміджевої стратегії.

Соціальний маркетинг інтегрує різні підходи, орієнтуючись на соціальні проблеми та довіру громадськості. Він потребує комплексного підходу та значних ресурсів, проте забезпечує довготривалий позитивний ефект.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гриневич Л. В.*

---

**Література:** 1. Ільїна О. К., Райко Д. В. Інструменти формування іміджу підприємства на сучасному етапі // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. 30-ї Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, 19–21 жовтня 2022 р. / ред. Є. І. Сокол ; уклад. Г. В. Лісачук. Харків : НТУ «ХПІ», 2022. С. 534. 2. Ковальчук К. І. Формування іміджу підприємства: світовий та вітчизняний досвід. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 7. С. 18–25. 3. Ільяшенко С. М. Формування іміджу підприємства як фактор посилення конкурентоспроможності : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Суми : СумДУ, 2021. 40 с. 4. Ковальчук К. І. Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2020. № 2. С. 109–115. 5. Мельник Л. Ю., Карпенко О. О. Формування іміджу підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип. 26. С. 499–504.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.012.323

*Захаренко І. Д.*

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено форми та інструменти адаптації персоналу на підприємстві, уточнено сутність та цілі адаптації персоналу, основні види та підходи до адаптації персоналу. Розкрито сутність різних видів адаптації персоналу.



**Ключові слова:** персонал, адаптація персоналу, етапи адаптації, управління персоналом.



**Annotation.** The article defines the forms and tools for staff adaptation at an enterprise, clarifies the essence and goals of staff adaptation, the main types and approaches to staff adaptation. The essence of different types of staff adaptation is revealed.

**Keywords:** personnel, personnel adaptation, stages of adaptation, personnel management.



У сучасних реаліях стрімких змін в економічній, технологічній і соціальній сферах однією з основних передумов успішної діяльності підприємства є здатність оперативно інтегрувати нових працівників у робочий процес. Адаптація персоналу виступає важливим етапом управління, який безпосередньо впливає на рівень продуктивності, мотивації та відданості співробітників. Ефективно організований процес адаптації сприяє не лише зменшенню стресу та невизначеності у нових кадрах, а й прискоренню освоєння необхідних професійних компетенцій, що позитивно позначається на загальній результативності компанії. Цей процес має комплексний характер і охоплює соціальну, професійну та культурну інтеграцію персоналу в колектив, освоєння специфіки виробничої діяльності.

Вагомий внесок у розвиток теорії адаптації персоналу здійснили українські фахівці у сфері менеджменту, зокрема такі науковці, як Омелянчук В. Ю., Мамонтенко Н. С., Подольська О. В., Борисяк О. В., Карабаджак К. І., Лобза А. В., Назарова Г. В., Семенченко А. В., Назаров Н. К., та ін. [1–7]. Проте теоретичні засади потребують подальшого вивчення у зв'язку з появою нових тенденцій у сфері управління персоналом.

**Метою** статті є удосконалення теоретичних засад адаптації персоналу та розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Кадрову адаптацію можна охарактеризувати як процес поступового пристосування працівника до змісту роботи, специфіки соціального та виробничого середовища компанії, удосконалення його професійних і особистісних навичок, здібностей і знань. Формування ставлення до співробітників як до стратегічного ресурсу організації розпочинається ще на етапі їхньої адаптації. У цей період працівник має засвоїти умови трудової діяльності, ознайомитися з корпоративними нормами й цінностями, а також досягти гармонійної відповідності між своїми професійними обов'язками та вимогами посади [3].

Отже, суб'єктом адаптації виступає новий працівник або група співробітників, а об'єктом цього процесу є трудовий колектив, який працює в певних організаційно-технологічних умовах. В економіко-психологічній науці, як правило, виділяють види адаптації, такі як: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну.

Професійна адаптація – це процес, в якому працівник поступово освоює обрану професію, активно вивчаючи операції, що становлять основні компоненти його професійної діяльності. Це включає виконання завдань відповідно до технологічних вимог і посадових обов'язків, дотримання норм праці, а також здатність приймати рішення і діяти в стандартних виробничих ситуаціях. Крім того, професійна адаптація передбачає розвиток професійних компетенцій через додаткове навчання, формування необхідних особистісних якостей і створення позитивного ставлення до роботи. На цей процес впливають різноманітні чинники, зокрема робоче середовище (умови праці, технологічний процес), індивідуальні характеристики працівника та методи управління адаптацією. В сучасних умовах цей процес часто підтримується спеціальними тренінгами або наставництвом, коли досвідчений колега допомагає новому співробітнику швидше інтегруватися в колектив і зрозуміти специфіку роботи. Етапи професійної адаптації включають ознайомлення, оцінку, асиміляцію та ідентифікацію та можуть бути активними чи пасивними [2].

Психофізіологічна адаптація – це процес пристосування працівника до умов, що впливають на його психофізіологічний стан під час виконання професійних обов'язків. Включає фізичні та психічні навантаження, рівень монотонності роботи, дотримання санітарно-гігієнічних норм і організацію робочого ритму. До таких аспектів належать змінний або нестандартний графік, ненормований робочий день, тривалі відраджень, проектний формат роботи та ергономічність робочого місця. Важливими є також зовнішні чинники, такі як температура повітря, рівень шуму, освітлення, вібрація та загазованість приміщень. Усі ці елементи впливають на працездатність і комфорт працівника, що є важливим для ефективності його роботи та задоволення від виконання обов'язків [5].

Соціально-психологічна адаптація полягає в ознайомленні працівника з корпоративною культурою компанії та її цінностями. Це включає адаптацію до стилю керівництва, взаємодію з колегами та інтеграцію в систему



стосунків, що ґрунтуються на традиціях і правилах колективу. Для успішної соціально-психологічної адаптації важливо мати такі якості, як комунікабельність, доброзичливість, повага до досвідчених колег і готовність враховувати їх думки, а також здатність ставити інтереси колективу вище за особисті. Цей процес може бути складним у великих колективах, де є різноманітні досвіди й світогляди, тоді як в малих командах адаптація зазвичай проходить легше завдяки швидшому формуванню міжособистісних стосунків [1].

Організаційно-адміністративна адаптація полягає в ознайомленні працівника з управлінською структурою компанії та його роллю в загальній системі цілей і структури організації. Вона допомагає зрозуміти значення підрозділу та посади в контексті всієї компанії, а також відповідає на ключові питання щодо діяльності організації, її правил, стандартів і специфіки роботи. Оскільки правила можуть суттєво відрізнятися в різних сферах, важливо, щоб ця інформація була доступно надана кожному новому співробітнику. Часто організаційна адаптація має неформальний характер, коли працівник самостійно отримує необхідну інформацію в процесі роботи, що дозволяє йому краще зрозуміти робоче середовище [6].

Економічна адаптація полягає в ознайомленні працівника з економічними аспектами діяльності підприємства, що включає розуміння управління фінансовими та матеріальними ресурсами, знайомство з системою економічних стимулів і мотивів, а також звикання до умов оплати праці. Працівник має усвідомити, як його діяльність впливає на загальний економічний результат компанії та які методи заохочення використовуються для мотивації досягнення цілей. Це можуть бути бонуси, премії, соціальні пакети чи інші форми винагороди [4].

Санітарно-гігієнічна адаптація спрямована на ознайомлення працівника з вимогами для забезпечення безпечної та комфортної праці. Вона включає вивчення правил технічної дисципліни, дотримання розпорядку дня та норм санітарії на робочому місці. Наприклад, працівник має дотримуватися вимог щодо використання засобів індивідуального захисту та безпеки при роботі з обладнанням [7].

Порівнюючи різні етапи професійної адаптації, найбільшу роль відіграє професійна адаптація, оскільки вона включає освоєння необхідних навичок і знань для ефективної роботи, що є ключовим для досягнення високих результатів і успіху в кар'єрі. Наступним за важливістю є психофізіологічний етап адаптації, що забезпечує комфорт та оптимальну працездатність співробітника в умовах трудової діяльності. Менш значущими, хоча й необхідними, є етапи соціально-психологічної адаптації, які допомагають працівнику інтегруватися в колектив, та організаційно-адміністративної адаптації, що дозволяє зрозуміти структуру та механізми управління в компанії. Етапи економічної та санітарно-гігієнічної адаптації також важливі, але їх роль у процесі адаптації є меншою, оскільки вони зосереджені на зовнішніх аспектах робочого середовища, таких як фінансова мотивація і дотримання санітарних стандартів.

Отже у контексті глобалізації та постійних змін на ринку праці підприємства вимушені коригувати свої стратегії відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Різноманітні соціально-економічні фактори, зміни в законодавстві, технологічні новації та інші зовнішні обставини ставлять нові завдання перед підприємствами, що потребують коригування стратегій управління персоналом. Наприклад, зміни на ринку праці можуть зумовити нові вимоги до кваліфікації працівників, що вимагає швидкої адаптації до нових стандартів і технологій.

Ефективність адаптації персоналу на підприємстві залежить від взаємодії різних факторів: корпоративної культури, стилю керівництва, індивідуальних особливостей працівників і соціальної інтеграції в колектив. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з новими викликами, успішна адаптація стає основою для підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності організації. Тому перспективою подальших наукових досліджень є розробка механізму впровадження інноваційних методів, які сприятимуть успішному інтегруванню нових працівників у робоче середовище.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.*

---

**Література:** 1. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 172 с. 2. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19–20. 3. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1. С. 176–177. 4. Мамонтенко Н. С., Назаренко Д. А. Системи відбору персоналу у світовій практиці менеджменту та реаліях української економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 37–39. 5. Омелянчук В. Ю. Удосконалення системи адаптації персоналу компанії. *Науковий вісник*. 2020. № 6. С. 8. 6. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Науковий вісник. ХНТУСГ ім. Петра*



Василенка. 2019. № 2. С. 286. 7. Nazarova G., Stepanova E., Achkasova O., Nazarov N., Semenchenko A. Analysis of tools for evaluating the effectiveness of the personnel adaptation system in the context of the social entrepreneurship. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23 (3). P. 42–55. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/3.2024.42>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

УДК 330.59-047.44

Зеленська К. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто якість життя населення як складне соціально-економічне явище та запропоновано конкретні шляхи її підвищення. Досліджено теоретичні положення та розроблено рекомендації щодо підвищення якості життя населення в Україні.

**Ключові слова:** якість життя, соціальний захист, освіта, соціальна підтримка, рівень життя.

**Annotation.** This article considers the quality of life of the population as a complex socio-economic phenomenon and suggests specific ways to improve it. Theoretical provisions are studied and recommendations are developed for improving the quality of life of the population in Ukraine.

**Keywords:** quality of life, social protection, education, social support, standard of living.

У сучасному світі рівень та якість життя населення є ключовими показниками економічного стану будь-якої країни. Вони виступають основними індикаторами оцінки реальних соціально-економічних змін та рівня соціальної напруженості в суспільстві. Поліпшення якості життя громадян є одним із найважливіших стратегічних завдань розвитку суспільства, що зумовило актуальність цього наукового дослідження. Стремління України до європейської інтеграції та вступу до Європейського Союзу неможливе без суттєвого підвищення рівня життя населення [1].

У всіх країнах, що розвиваються, теоретичні та методологічні засади якості життя залишаються предметом активних наукових досліджень. Вітчизняні вчені, серед яких В. Бакіров, В. Красномоєць, А. Колот, Е. Лібанова, О. Мельниченко, А. Пашков, Б. Данилишин, Ф. Узунов, присвятили свої праці вивченню цього питання. Їхні дослідження підтверджують, що інтерес до проблематики якості життя населення лише зростає, а українська наукова спільнота активно залучена до його аналізу [2].

**Метою** цієї статті є дослідження теоретичних основ та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня життя населення України.

Існують два ключові поняття, що визначають умови життя населення в будь-якій країні. Рівень життя відображає економічний добробут, включаючи показники доходу на душу населення та частку населення, що перебуває



за межею бідності. Якість життя охоплює ширший спектр характеристик, оцінюючи комфортність матеріальних і духовних умов існування, до складу яких входить і рівень життя. Це багатогранне явище, що формується під впливом різних факторів і перебуває в постійному розвитку [3].

Поняття «якість життя» є складним і багатограним, що підтверджується різноманітним підходами до його трактування. Дослідники відзначають, що зміст цього поняття еволюціонував разом із розвитком суспільства та зміною наукових пріоритетів [4]. Оскільки вивчення якості життя є складним і комплексним процесом, існує широкий спектр методик для його оцінки. Кожна система оцінювання базується на сукупності різних показників, які дозволяють визначити рівень відповідності життєвих умов населення його потребам. Загалом оцінка якості життя передбачає аналіз того, наскільки ключові показники життєдіяльності наближені до оптимального рівня. Для цього використовуються як об'єктивні (статистичні та економічні показники), так і суб'єктивні (задоволеність життям, соціальне благополуччя) критерії.

Якість життя населення тісно пов'язана із системою соціального захисту, яку забезпечує держава. Основними напрямками цієї системи є: політика зайнятості, регулювання оплати праці, сімейна та гендерна політика, соціальна підтримка літніх людей, боротьба з бідністю та надання соціальної допомоги [5]. Соціальний захист можна розглядати у двох вимірах: функціональному (як сукупність напрямків, за якими здійснюється підтримка населення) та інституційному (як систему організацій і установ, що реалізують соціальну політику, включаючи державні структури, суди, профспілки та громадські організації).

Серед ключових заходів, спрямованих на покращення демографічної ситуації в регіоні, пропонується:

1. Розвиток системи охорони здоров'я, зокрема: формування та впровадження кадрової політики в медичній сфері; розширення та модернізація медичної інфраструктури в сільській місцевості; покращення матеріально-технічного забезпечення медичних закладів; створення ефективної системи профілактики основних захворювань.

2. Розвиток систем, що сприяють збереженню фізичного та духовного здоров'я населення, зокрема: підтримка та розширення можливостей у сфері культури, фізичної культури та спорту; розвиток багатфункціонального культурного потенціалу регіону; залучення всіх вікових груп до ведення здорового способу життя; популяризація масового спорту; проведення екологічного моніторингу; впровадження заходів для запобігання забрудненню навколишнього середовища.

3. Розвиток соціального партнерства в регіоні, спрямованого на: підвищення рівня заробітної плати та покращення умов праці; скорочення неефективної зайнятості; реалізацію програм з охорони праці та підвищення культури виробництва на підприємствах; зростання продуктивності праці. Цей напрям включає комплекс заходів, що охоплюють різні відомства, зокрема: пріоритетну підтримку інвестиційних проектів, які сприяють створенню сучасних робочих місць.

4. Впровадження комплексу превентивних заходів, спрямованих на покращення умов охорони праці та запобігання нещасним випадкам на виробництві, зокрема: посилення контролю за дотриманням роботодавцями норм охорони праці; забезпечення виконання встановлених процедур атестації робочих місць за умовами праці; усунення негативних факторів виробничого середовища; ліквідація причин, що призводять до виробничого травматизму та професійних захворювань.

5. Технологічна модернізація підприємств, включаючи оновлення обладнання, впровадження інноваційних виробничих процесів і автоматизацію праці.

6. Комплекс заходів із боротьби із соціально значущими захворюваннями, таких як туберкульоз, ВІЛ/СНІД, онкологічні та серцево-судинні хвороби, з акцентом на профілактику, ранню діагностику та доступність медичних послуг.

Забезпечення високого рівня життя є як наслідком, так і ключовою умовою економічного зростання та успішної реалізації стратегії сталого розвитку. Водночас розвиток слід розглядати не тільки як прискорення темпів економічного зростання, а і як інвестиції в людський капітал, боротьбу з бідністю, вирішення екологічних проблем і забезпечення рівних можливостей для громадян. Такі аспекти, як політичні й громадянські права, також є визначальними для рівня та якості життя населення.

Сучасна держава може стабільно розвиватися лише в тому випадку, якщо її економічна політика спрямована на покращення рівня життя громадян і розширення їхніх можливостей для формування власного майбутнього. Для цього потрібно не лише збільшувати доходи населення, але й удосконалювати інші важливі аспекти життя: забезпечити реальну рівність в освіті та працевлаштуванні, гарантувати рівні можливості для чоловіків і жінок, підтримувати високий рівень медичного обслуговування та якісне харчування. Тому одним із пріоритетів для України є підвищення рівня та якості життя до достойного рівня, орієнтуючись на досвід країн, які змогли подолати складні соціально-економічні виклики і досягти високих стандартів життя для свого населення.



Отже, розвиток людського потенціалу є результатом підвищення рівня життя населення та основною умовою для економічного зростання. Забезпечення високої якості життя передбачає досягнення таких умов, які не тільки підтримують, а й збагачують життя людини, задовольняючи її соціальні та економічні потреби. Це можливе через створення умов для поліпшення добробуту громадян, активну соціальну політику з боку держави та підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Семенченко А. В.

---

**Література:** 1. Махсма М. Б. Методологічні аспекти вимірювання рівня життя сільського населення. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 277–288. 2. Колот А. М. До формування нової моделі соціальної держави. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 3–15. 3. Кравченко М. В. Особливості державної політики щодо подолання бідності в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1. С. 135–141. 4. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3–7. 5. Хомяк М. Бідність в Україні у показниках соціальної статистики. *Соціологічні студії*. 2013. № 2 (3).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:004.738.5

Зеленчук Д. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано особливості ефективності інтернет-маркетингових кампаній підприємств. Розглянуто ключові підходи до їх оцінки, зокрема ROI, SEO, CAC, LTV, а також визначено основні фактори успішності реалізації інтернет-маркетингової кампанії. Досліджено вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії та конкурентоспроможність бізнесу.

**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, e-commerce, цифровий бізнес, маркетингова кампанія, маркетингові стратегії.



**Annotation.** The article analyzes the effectiveness of internet marketing campaigns in enterprises. Key approaches to their evaluation, including ROI, SEO, CAC, and LTV, are examined, along with the main success factors. The impact of digital technologies on marketing strategies and business competitiveness is explored.

**Keywords:** internet marketing, e-commerce, digital business, online advertising, marketing strategies.





Сучасні підприємства все більше залежать від цифрових технологій у своїй маркетинговій діяльності. Інтернет-маркетинг став не лише інструментом залучення клієнтів, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Швидкий розвиток онлайн-комерції, зростання активності споживачів у цифровому середовищі та еволюція алгоритмів реклами вимагають від компаній гнучкого підходу до реалізації маркетингових стратегій.

**Мета** статті – аналіз особливостей ефективності інтернет-маркетингових кампаній підприємства, визначення ключових підходів до їх оцінювання та виявлення факторів, що впливають на кінцевий результат.

Мережа інтернет на сьогодні є одним із актуальних інструментів залучення нових клієнтів і підтримки споживчої лояльності. При використанні інтернет-маркетингу ціни на товари та послуги стають нижчими, оскільки немає необхідності у фізичній присутності розробника, а такі інструменти інтернет-маркетингу, як аукціон, інтернет-магазин, електронна біржа, інтернет-банкінг та інтернет-реклама, вже стали звичним явищем в роботі сучасного маркетолога [1].

Аналіз сучасних наукових досліджень демонструє значний інтерес до впровадження та аналізу ефективності маркетингових кампаній на підприємствах серед вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Кисельов О. С., Родіонов С. О., Ус М. І., Брансон Р., Кінгснорт С. та інші висвітлюють у своїх працях ефективність інтернет-маркетингових кампаній та важливість їх використання на підприємствах.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є одним із етапів управління відповідно до сучасних концепцій. На цьому етапі аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства на підставі даних управлінської звітності та іншої внутрішньої інформації щодо витрат на маркетинг та досягнутих ключових показників результативності. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності передбачає аналіз рівня виконання поставлених завдань, витрачених ресурсів та вчасне виявлення недоліків маркетингових програм та їх усунення [2, с. 88].

Інтернет-маркетинг можна умовно поділити на два основні напрями. Перший стосується використання інструментів онлайн-середовища для розширення маркетингових можливостей традиційних компаній. Це включає організацію інформаційної взаємодії між співробітниками, клієнтами та партнерами, проведення маркетингових досліджень, просування та реалізацію продукції через інтернет. У випадку цифрових товарів це також передбачає їхню безпосередню доставку споживачеві. Окрім того, важливу роль відіграє організація сервісного обслуговування та низка інших маркетингових заходів.

Другий напрям інтернет-маркетингу пов'язаний із появою нових бізнес-моделей, основою яких є сам інтернет. До таких бізнесів належать інтернет-магазини, електронні торговельні платформи, віртуальні інформаційні агентства, а також компанії, що надають послуги учасникам цифрового ринку.

В обох випадках інтернет виступає ключовим інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат і забезпечення прибутковості діяльності. Найдинамічнішим сегментом електронної комерції є електронна торгівля (e-commerce), яка відіграє провідну роль у розвитку сучасного цифрового ринку [3].

В обох випадках успішність маркетингових кампаній залежить від вибору відповідних підходів до їх оцінки, а також від факторів, що впливають на кінцевий результат.

Підходи до оцінки ефективності інтернет-маркетингових кампаній, що використовуються традиційними компаніями, відображені на рис. 1:



Рис. 1. Підходи для оцінки ефективності інтернет-маркетингових кампаній: традиційні компанії



- ROI-аналіз (оцінка рентабельності маркетингових витрат);
- Customer Acquisition Cost (CAC) та Lifetime Value (LTV) (дозволяють визначити вартість залучення клієнта та його довгострокову прибутковість);
- SEO-аналіз і органічний трафік (відображає ефективність пошукової оптимізації);
- метрики залученості та конверсії, такі як CTR, Bounce Rate, Conversion Rate.

Підхід для бізнесів, що базуються на інтернет-моделях, відображений на рис. 2:



Рис. 2. Підходи для оцінки ефективності інтернет-маркетингових кампаній: інтернет-моделі

- аналіз поведінки користувачів на сайті (глибина перегляду, час перебування, картки тепла);
- оцінка ефективності контент-маркетингу (результати блогів, відео, соціальних мереж);
- системи автоматизованого маркетингу (персоналізовані e-mail-кампанії, чат-боти, ремаркетинг);
- соціально-медійний аналіз (динаміка підписників, залученість аудиторії, віральність контенту).

Фактори, що впливають на кінцевий результат маркетингової кампанії, варіюються залежно від напрямку діяльності компанії. Традиційні підприємства повинні звертати увагу на інтеграцію онлайн-каналів із фізичними точками продажу, ефективність цифрової реклами та рівень сервісу. Інтернет-бізнеси, своєю чергою, залежать від UX-дизайну платформи, ефективності рекламних кампаній у цифровому середовищі та можливостей масштабування.

Таким чином, інтернет-маркетинг є незамінним інструментом у сучасній бізнес-практиці, що забезпечує підприємствам значні конкурентні переваги в умовах цифровізації.

Аналіз ефективності інтернет-маркетингових кампаній є важливим етапом управління маркетинговою діяльністю, що дозволяє не тільки оцінити досягнуті результати, а й виявити недоліки та оптимізувати ресурси для досягнення кращих показників.

Успішність інтернет-маркетингових кампаній залежить від ефективного використання відповідних інструментів та врахування факторів, що впливають на результат.

Розвиток електронної комерції вимагає від підприємств гнучкості та постійної адаптації до цифрового середовища, що постійно змінюється для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.

---

**Література:** 1. Родіонов С. О. Інтернет-маркетинг в Україні: сучасні тренди та інструменти. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 3 (8). С. 110–118. 2. Проскурніна Н. В. Оцінка ефективності маркетингових заходів підприємств роздрібною торгівлі в умовах цифрової трансформації // *Маркетинг XXI століття: виклики змін: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю заснування кафедри маркетингу і комерційної діяльності ХДУХТ, 8–10 жовт. 2020 р. : тези доп. / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2020. С. 88–92. 3. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. 4. Баталічева Н. О., Козлова І. М. Особливості оцінки ефективності маркетингових кампаній в EdTech-секторі // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 110–114. 5. Deiss R., Henneberry R. *Digital Marketing for Dummies*. Wile, 2020.**

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.





## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ

УДК 338.242.2

Івахненко А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено теоретичні засади формування конкурентних переваг підприємства на основі інноваційних підходів. Обґрунтовано значення інновацій для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компаній в умовах динамічного розвитку ринкових відносин і глобалізації.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, інноваційні підходи, стратегія конкуренції, інновації, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article investigates the theoretical foundations of formation of competitive advantages of an enterprise on the basis of innovative approaches. The importance of innovations for ensuring sustainable competitiveness of companies in the context of dynamic development of market relations and globalization is substantiated.

**Keywords:** competitive advantages, innovative approaches, competition strategy, innovation, competitiveness.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин і посилення конкурентної боротьби підприємства змушені шукати нові підходи до забезпечення своєї конкурентоспроможності. Традиційні методи конкуренції, засновані на зниженні витрат чи простій диференціації продукції, поступово втрачають ефективність, оскільки інноваційність стає ключовим фактором успіху. Інноваційні підходи у формуванні конкурентних переваг дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на ринок, створюючи унікальні пропозиції та нові споживчі цінності. Використання сучасних технологій, цифровізації, відкритих інновацій та стратегічного управління інноваціями сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, а й забезпеченню його довгострокової стійкості. Дослідження процесу формування конкурентних переваг на основі інноваційних підходів є надзвичайно актуальним, оскільки підприємства, що активно впроваджують новітні технології та методи управління, отримують суттєві переваги у конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері формування конкурентних переваг підприємств активно розвиваються завдяки працям західних та українських науковців, зокрема Ф. Котлера, П. Друкера, М. Портера та інших. У їхніх роботах розглядаються стратегічні аспекти конкурентоспроможності та вплив інновацій на розвиток бізнесу. Проте недостатньо вивченими залишаються питання адаптації сучасних інноваційних підходів до специфіки українського ринку, а також ефективного впровадження технологічних і управлінських інновацій у діяльність підприємств. Ці аспекти потребують подальших досліджень і становлять основу для цієї роботи.

**Метою** дослідження є обґрунтування теоретичних засад щодо формування конкурентних переваг підприємств на основі інноваційних підходів.

**Викладення основного матеріалу.** Конкурентні переваги є одним із ключових чинників, що визначають успішність підприємства у ринковому середовищі. Вони характеризують унікальні особливості компанії, які забезпечують їй стійкі позиції на ринку та дозволяють отримувати вищі прибутки порівняно з конкурентами. У науковій літературі конкурентні переваги розглядаються як сукупність характеристик, ресурсів або компетенцій підприємства, які сприяють створенню додаткової цінності для споживачів та ускладнюють доступ конкурентів до ринку [1, с. 15–16].



Основоположником сучасної концепції конкурентних переваг є Майкл Портер, який визначив їх як довготривалі особливості підприємства, що дозволяють йому займати стабільні позиції у конкурентній боротьбі. Він виокремив три основні стратегії формування конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування. Лідерство за витратами передбачає мінімізацію витрат у всіх процесах виробництва та реалізації продукції, що дає можливість пропонувати товари чи послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти. Диференціація передбачає створення унікальних продуктів або послуг, які мають додаткову цінність для споживачів. Фокусування, своєю чергою, полягає у концентрації ресурсів підприємства на вузькому ринковому сегменті або специфічній групі споживачів.

Конкурентні переваги можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. До матеріальних переваг належать унікальні технології, доступ до дешевих ресурсів, масштабне виробництво або ефективна логістика. Нематеріальні переваги включають репутацію бренду, високий рівень клієнтського сервісу, унікальні знання та ноу-хау, корпоративну культуру та ефективне управління персоналом.

У сучасних умовах розвитку економіки особливої ваги набувають нематеріальні конкурентні переваги, оскільки вони важче копіюються конкурентами та мають довготривалий вплив на ринкові позиції підприємства [2, с. 44–45], саме тому, інновації стають ключовим чинником, який визначає стабільність, розвиток і конкурентоспроможність бізнесу.

Інновації сприяють покращенню виробничих процесів, розширенню асортименту продукції, оптимізації бізнес-моделей та підвищенню ефективності управління. Вони дозволяють компаніям створювати унікальні ціннісні пропозиції, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. У науковій літературі існує кілька класифікацій інновацій залежно від їхньої природи, сфери застосування та впливу на економічні процеси [5, с. 40].

Залежно від характеру змін, які вони впроваджують, інновації поділяють на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. Продуктові інновації передбачають розробку та впровадження нових або значно покращених товарів і послуг, які мають вищу споживчу цінність. Такі інновації є важливим інструментом диференціації, що дозволяє підприємствам завойовувати нові ринкові сегменти та посилювати лояльність споживачів [4, с. 52–53]. Процесні інновації стосуються вдосконалення технологій виробництва, що сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції. Вони можуть включати автоматизацію виробничих процесів, застосування цифрових технологій, використання екологічно чистих матеріалів та оптимізацію логістичних ланцюгів.

Маркетингові інновації пов'язані з розробкою та впровадженням нових підходів до просування продукції, ціноутворення, збуту та комунікацій зі споживачами. Вони спрямовані на підвищення ефективності ринкової діяльності підприємства та можуть включати персоналізований маркетинг, використання штучного інтелекту для аналізу споживчих переваг, впровадження нових каналів дистрибуції та цифрових платформ. Організаційні інновації стосуються змін у внутрішній структурі компанії, управлінських процесах, корпоративній культурі та взаємодії між працівниками. Вони сприяють підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкового середовища, ефективнішому використанню ресурсів та посиленню інноваційного потенціалу [3, с. 84–85].

За рівнем радикальності інновації поділяють на радикальні та інкрементальні. Радикальні інновації призводять до створення принципово нових технологій або продуктів, які докорінно змінюють ринок і часто відкривають нові напрями діяльності. Вони є основою проривних стратегій, які дозволяють компаніям отримати монополні переваги. Інкрементальні інновації, навпаки, передбачають поступове вдосконалення існуючих технологій та продуктів, що сприяє стабільному розвитку підприємства без значних ризиків.

Інновації здійснюють безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства, оскільки визначають його здатність адаптуватися до динамічних умов ринку, реагувати на зміни у споживчих запитах і випереджати конкурентів у розробці нових рішень. Використання інновацій дозволяє підприємствам знижувати витрати виробництва, підвищувати якість продукції, покращувати взаємодію з клієнтами та формувати нові бізнес-моделі, які забезпечують довгострокову стійкість на ринку. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації компанії, що активно впроваджують інноваційні стратегії, отримують значні конкурентні переваги та зміцнюють свої позиції у висококонкурентному середовищі.

**Висновки.** Конкурентні переваги є багатокomпонентним явищем, що визначає здатність підприємства ефективно конкурувати у динамічному ринковому середовищі. Вони можуть базуватися на різних факторах – від технологічних ресурсів до управлінських інновацій. Для забезпечення сталого розвитку підприємствам необхідно не лише розвивати свої конкурентні переваги, а й постійно адаптувати їх до змін ринкових умов і поведінки споживачів. Інновації відіграють важливу роль у формуванні конкурентних переваг,



оскільки сприяють створенню нових продуктів, удосконаленню виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та оптимізації бізнес-моделей. В умовах глобалізації та цифрової трансформації компанії, які активно впроваджують інноваційні рішення, отримують значні переваги над конкурентами та забезпечують собі довгострокову стійкість на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Баришевська І. В. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 13–18. 2. Гальків Л. І. Інноваційна стратегія конкурентних переваг підприємства: практичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 3 (1). С. 41–46. 3. Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів як важливий напрям досягнення конкурентних переваг промислового підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Вип. 15 (2). С. 80–86. 4. Філюк Г. М. Антикрихіть як нова стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 49–54. 5. Шмітка С., Єнджейчик Л. Інновація як важливий елемент створення конкурентної переваги для сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 38–48.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: ЯК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЗМІНЮЄ КАДРОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

УДК 005.96:004

Калабіна К. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано вплив цифрової трансформації на управління людськими ресурсами; показано, як цифрові інструменти змінюють кадрове адміністрування. За допомогою опитувань, інтерв'ю та фокус-груп дослідження висвітлено практичні наслідки цифровізації для HR-процесів, залученості співробітників та управління талантами. Проаналізовано ключові тенденції та виклики, що виникають у сфері управління персоналом у зв'язку з впровадженням цифрових технологій. Особливу увагу приділено впливу автоматизації та аналітики даних на процеси рекрутингу, адаптації та розвитку співробітників. Отримані результати сприяють розумінню того, як організації можуть ефективно впроваджувати цифрові інструменти для підвищення продуктивності та мотивації персоналу.

**Ключові слова:** персонал, менеджмент, цифровізація, людські ресурси, цифрові інструменти.





**Annotation.** The article analyzes the impact of digital transformation on human resource management, showing how digital tools are changing personnel administration. A thorough review of the literature, theoretical concepts and empirical studies shows that digitalization is transforming traditional approaches to HR, creating new opportunities and challenges. Using surveys, interviews and focus groups, the study highlights the practical implications of digitalization for HR processes, employee engagement and talent management. The results highlight the need for organizations to adapt to the digital era through the integration of modern technologies, which is important for professionals, researchers and policymakers.

**Keywords:** personnel, management, digitalization, human resources, digital tools.



**Актуальність.** В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій управління людськими ресурсами зазнає кардинальних змін. Цифровізація дозволяє оптимізувати кадрове адміністрування, удосконалювати процеси відбору та розвитку персоналу, а також забезпечувати більш ефективну комунікацію всередині організацій. Актуальність дослідження полягає у виявленні нових викликів та можливостей, які з'являються у зв'язку з інтеграцією інноваційних цифрових рішень у HR-процеси, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності сучасного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ця наукова стаття присвячена дослідженню впливу цифрової трансформації на управління персоналом і аналізу сучасних цифрових інструментів у цій сфері.

Дослідження базується на роботах, зокрема, Mazurchenko A. та Maršíková K. (2019) [1] і Bondarouk T. з Brewster C. (2016) [2], які з теоретичної точки зору розглядають цифрові технології в управлінні персоналом, аналізуючи їхні переваги та недоліки. Статті Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. (2022) [3], а також Saeed S., Altamimi S. A., Alkayyal N. A., Alshehri E. та Alabbad D. A. (2023) [4] аналізують глобальний досвід і перспективи впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом, зокрема в Україні. У цих дослідженнях розглядаються особливості та тенденції цифровізації HRM у різних країнах, а також висвітлюються основні виклики та переваги цього процесу.

Крім того, роботи Garafonova O., Zhosan H., Marhasova V., Tkalenko N., Trukhachova K. (2021) [5] аналізують сучасні тенденції цифровізації, застосовуючи матричний метод для конкурентного аналізу ефективності бізнесу в умовах стратегічного планування та цифрової трансформації.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасних умовах швидкого розвитку технологій використання цифрових інструментів в управлінні персоналом стає ключовим чинником підвищення ефективності організацій. Сучасні системи управління продуктивністю, що включають програмне забезпечення та інструменти 360-градусного зворотного зв'язку, дозволяють оперативно встановлювати цілі, відслідковувати досягнення та надавати своєчасний фідбек, що сприяє динамічному розвитку співробітників. Паралельно впровадження цифрових платформ для дистанційного навчання, таких як LMS та віртуальні класи, забезпечує доступ до тренінгів для географічно розподілених команд, що є надзвичайно актуальним у сучасних умовах.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у сучасному управлінні персоналом в Україні, сприяючи підвищенню ефективності та прозорості HR-процесів. Зокрема, опитування, проведене Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) у січні 2022 року, виявило потребу в методичній, інформаційній та роз'яснювальній підтримці щодо використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом. Респонденти найбільше потребували підтримки з питань впровадження та роботи системи HRMIS (68,8 % опитаних) та використання Порталу управління знаннями (45,7 %) [8].

Дані таблиці 1, що демонструють динаміку впровадження цифрових інструментів у українських компаніях за 2015–2022 роки, підкреслюють важливість цифровізації кадрового адміністрування як засобу підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 1

**Динаміка впровадження цифрових інструментів в українських компаніях у розрізі цифрових додатків та протягом 2015–2022 рр.**

Цифровий застосунок	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Системи відстеження звернень, %	20	30	40	50	60	70	80	85
Онлайн-біржі вакансій, %	10	20	30	40	50	60	70	80
Соціальні мережі, %	5	10	15	20	25	30	35	40
Програмне забезпечення для управління продуктивністю, %	5	10	15	20	25	30	35	40



Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Програмне забезпечення для управління продуктивністю, %	2	5	10	15	20	25	30	35
Платформи залучення співробітників, %	1	2	5	10	15	20	25	30
Інструменти аналітики управління персоналом, %	1	2	5	10	15	20	25	30

Джерело: складено автором на основі дослідження [6, с. 120]

Як видно з таблиці, динаміка впровадження цифрових інструментів в українських компаніях є позитивною. У період з 2015 по 2022 рік рівень використання цифрових застосунків зріс у середньому на 65 %.

Найпоширенішими цифровими інструментами серед українських компаній є системи відстеження звернень, онлайн-біржі вакансій та соціальні мережі. Вони дозволяють автоматизувати та оптимізувати різні процеси, пов'язані з управлінням персоналом.

Також зростає популярність інших цифрових рішень, таких як системи управління навчанням, програмне забезпечення для управління продуктивністю та платформи залучення співробітників. Вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом і процесів залучення талантів.

Впровадження цифрових технологій в українських компаніях має низку переваг [1, с. 74]. Воно дозволяє підвищити ефективність і продуктивність HR-функцій; покращити прийняття рішень на основі даних; збільшити залученість працівників; персоналізувати розвиток співробітників; спростити процеси рекрутингу та адаптації нових працівників.

Цифровізація HR-процесів виходить за межі простої модернізації – вона трансформує HR у стратегічного партнера організації, здатного використовувати аналітику даних для ухвалення обґрунтованих рішень та адаптації до динаміки управління персоналом.

Онлайн-середовище пропонує широкий вибір ресурсів для розвитку навичок та навчання співробітників. Такі платформи, як Coursera та edX, надають доступ до курсів від провідних університетів і організацій світу. Udacity спеціалізується на технологічних та програмувальних курсах, LinkedIn Learning охоплює широкий спектр тем, а Skillshare фокусується на розвитку креативних навичок. Pluralsight та Udemy орієнтовані на IT-фахівців і розробників, кожна з унікальними підходами та особливостями. Водночас Khan Academy спрямована на безкоштовну освіту для школярів і студентів [7].

Перед вибором конкретної платформи важливо визначити цілі та вимоги, звертаючи увагу на рейтинги, відгуки та можливість отримання сертифікатів. Використання цифрових ресурсів для самоосвіти є ефективним способом підтримки професійного розвитку.

Порівняльний аналіз різних онлайн-платформ для навчання, висвітлюючи їхні особливості та обмеження, наведено у табл. 2. Такий аналіз допоможе як окремим користувачам, так і організаціям ухвалити зважене рішення під час вибору навчальної платформи відповідно до своїх потреб і пріоритетів.

Таблиця 2

**Порівняльний аналіз платформ онлайн-навчання: особливості та обмеження**

Онлайн-курс	Рік створення	Автор	Країна	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6	7
Udemy	2010	Udemy Inc.	США	Курси від незалежних інструкторів	Широкий вибір курсів на будь-яку тему; гнучкий графік навчання	Складно знайти якісний курс; не всі курси мають сертифікати
Skillshare	2010	Skillshare Inc.	США	Курси з креативних навичок	Доступ до курсів з креативних навичок	Велика ціна на деякі курси
Pluralsight	2004	Pluralsight LLC	США	Курси з технологій та IT	Доступ до курсів з технологій та IT; глибоке занурення у технології; сертифікати	Велика ціна на деякі курси



Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7
Khan Academy	2008	Khan Academy	США	Безкоштовні курси з різних предметів	Безкоштовні курси; персоналізоване навчання	Деякі курси поверхневі; відсутність сертифікатів
Coursera	2012	Coursera Inc.	США	Онлайн-курси від провідних університетів	Доступ до курсів від топових університетів; гнучкий графік навчання; сертифікати	Велика ціна на деякі курси; складно знайти якісний курс
edX	2012	edX Inc.	США	Онлайн-курси від провідних університетів	Доступ до курсів від топових університетів; гнучкий графік навчання; сертифікати	Велика ціна на деякі курси; складно знайти якісний курс

Джерело: доопрацьовано автором на основі дослідження [7]

Оцифровка та автоматизація стали невід’ємними складовими сучасного бізнесу, суттєво впливаючи на управління людськими ресурсами (HRM). Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати різні завдання кадрового адміністрування – від відбору кандидатів до оцінювання результативності працівників, що сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та точності HR-процесів [2].

Окрім того, дослідження, проведене компанією Robota.ua, показало, що 50,4 % HR-фахівців в Україні використовують інструменти штучного інтелекту в рекрутингових процесах. Найбільше AI-інструменти застосовуються для пошуку та відбору кандидатів (54 %), оцінки пошукачів (46 %) та планування та HR-аналітики (38 %) [9].

Одним із ключових завдань у HRM є відбір кандидатів. Цифрові технології можуть значно спростити цей процес за допомогою створення онлайн-форм для резюме, використання алгоритмів добору кандидатів і проведення відеоспівбесід.

Приклади цифрових інструментів для відбору кандидатів:

- Workable – хмарна платформа, що пропонує інструменти для створення онлайн-форм резюме, проведення відеоспівбесід і керування процесом відбору кандидатів;
- Applicant Tracking System (ATS) – система відстеження кандидатів, яка автоматизує процес підбору персоналу, зберігаючи всі дані кандидатів в одному місці;
- Hiretual – система підбору кандидатів, що використовує алгоритми для пошуку претендентів, які найкраще відповідають вимогам вакансії.

Оцінювання продуктивності працівників є важливим інструментом управління ефективністю. Цифрові рішення можуть автоматизувати цей процес завдяки створенню форм оцінки результативності, використанню програмного забезпечення для управління цілями та проведенню онлайн-опитувань [4, с. 10].

Цифрові курси, дистанційне навчання та інші цифрові ресурси для розвитку навичок співробітників можуть бути ефективними інструментами. Однак при виборі таких ресурсів варто враховувати кілька ключових факторів:

- Цілі навчання: Які навички необхідно розвинути у співробітників?
- Цільова аудиторія: Які освітні матеріали будуть найбільш ефективними для вашої команди?
- Бюджет: Скільки компанія готова інвестувати в навчання персоналу?

Цифрові технології докорінно змінили управління людськими ресурсами (HRM), оптимізувавши процеси підбору, утримання та управління персоналом. Завдяки цифровізації HRM став більш ефективним, персоналізованим і заснованим на аналізі даних.

Ключові зміни в HRM під впливом цифровізації:

- рекрутинг: Цифрові платформи спростили процес найму, дозволяючи компаніям швидше знаходити талановитих кандидатів. Системи відстеження кандидатів (ATS) забезпечують ефективне управління заявками, а онлайн-ресурси для пошуку роботи та соціальні мережі розширюють можливості підбору персоналу;
- онбординг: Інтерактивні навчальні модулі, віртуальні тренінги та цифрові платформи допомагають новим співробітникам швидше адаптуватися до роботи, отримуючи всю необхідну інформацію в зручному форматі;
- оцінювання продуктивності: Сучасні HRM-системи надають можливість безперервного відстеження результативності співробітників, надання зворотного зв’язку в реальному часі та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень [2].



Цифрові інструменти кардинально змінили підхід до навчання та розвитку співробітників, забезпечуючи доступ до широкого спектра освітніх ресурсів і персоналізованих навчальних програм. Онлайн-платформи, електронні курси та віртуальні тренінги надають працівникам гнучкі та зручні можливості для підвищення кваліфікації та освоєння нових навичок (табл. 3).

Таблиця 3

**Цифрові інструменти в управлінні персоналом**

Цифрові інструменти в HRM	Переваги	Виклики	Рекомендації	Застосування
Системи відстеження кандидатів (ATS)	Оптимізація найму, покращене відстеження кандидатів	Проблеми конфіденційності даних, потенційна упередженість	Розробити політику захисту даних, регулярно перевіряти алгоритми	Рекрутинг, управління кандидатами
Онлайн-робочі платформи	Розширений доступ до кандидатів, збільшення охоплення	Проблеми інтеграції, ризик недостовірної інформації	Забезпечити інтеграцію з ATS, перевіряти достовірність даних	Підбір персоналу, залучення талантів
Соціальні мережі	Покращення бренду роботодавця, додатковий канал найму	Проблеми конфіденційності, потреба у політиках соцмереж	Розробити правила використання, навчати HR відповідності	Брендинг роботодавця, рекрутинг
Системи управління навчанням (LMS)	Персоналізоване навчання, зручне відстеження прогресу	Опір змінам, можливі технічні проблеми	Провести навчання, надати постійну підтримку	Навчання персоналу, розвиток
Програмне забезпечення для управління ефективністю	Поліпшене відстеження результатів, ефективні оцінки	Опір працівників, потенційна суб'єктивність	Пояснювати переваги, забезпечувати прозорість критеріїв	Управління ефективністю, оцінювання
Платформи залучення співробітників	Підвищення задоволеності, покращена комунікація	Цифрова втома, питання конфіденційності	Контролювати використання, вирішувати питання конфіденційності	Залучення працівників, внутрішня комунікація
Аналітичні HR-інструменти	Дані для ухвалення рішень, аналіз трендів персоналу	Ризики безпеки даних, можливе хибне трактування	Навчати HR-аналізу даних, визначити протоколи доступу	Стратегічне планування HR, ухвалення рішень
Переваги цифрових інструментів у HRM	Підвищена ефективність, ухвалення рішень на основі даних, покращена взаємодія	-	-	Управління персоналом, стратегічне планування
Виклики цифрових інструментів у HRM	Конфіденційність даних, цифрова втома, проблеми інтеграції	-	-	Різні HR-функції
Рекомендації щодо ефективного впровадження	Чітка стратегія, залучення HR, навчання працівників, постійна оцінка	-	-	Загальні HR-процеси

*Джерело:* доопрацьовано автором на основі досліджень [1, с. 75; 6, с. 121]

Цифрові інструменти в HRM суттєво змінюють спосіб взаємодії організацій із їх працівниками. Впровадження цифрових технологій у різні HR-процеси забезпечує підвищення ефективності, точності та загальної продуктивності. Наприклад, системи відстеження кандидатів оптимізують процес найму, а платформи для управління ефективністю сприяють об'єктивному оцінюванню працівників [2].

Ці інструменти також покращують внутрішню комунікацію через соціальні мережі та інтрамережі. Інформаційні системи для управління даними працівників дозволяють зберігати та обробляти дані, дотримуючись вимог конфіденційності та безпеки. Можливості для навчання та розвитку працівників розширюються завдяки цифровим платформам, що підтримують персоналізоване та доступне онлайн-навчання.

Проте з розвитком цифрових технологій виникають нові виклики. Питання конфіденційності та безпеки даних, боротьба з цифровою втомою серед працівників та навчання для впровадження нових інструментів стають актуальними завданнями [5]. Важливо розробити чітку стратегію впровадження цифрових інструментів,



залучити HR-фахівців до процесу та забезпечити навчання та підтримку для успішної адаптації. Урахування етичних аспектів і постійне оцінювання ефективності інструментів допомагають забезпечити відповідальне та успішне використання цифрових технологій у HRM.

Для бізнесу в Україні активне впровадження цифрових інструментів в управлінні персоналом є важливим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності [3, с. 7]. Рекомендації включають розробку чіткої стратегії, використання хмарних HRIS для зберігання даних, впровадження систем відстеження кандидатів для оптимізації рекрутингу та використання платформ для залучення співробітників.

**Висновки.** Отже, можна сказати, що дослідження цифрових інструментів у сфері управління персоналом демонструє, як технології кардинально змінюють традиційні підходи до управління кадрами. Аналіз літератури, теоретичних моделей і практичних досліджень показує, що інтеграція цифрових інструментів призводить до значних змін у кадрових процесах. Це вказує на необхідність для компаній бути гнучкими і готовими до нових викликів, активно впроваджуючи цифрові технології у свої стратегії. Перехід до цифрової епохи не лише спрощує і автоматизує процеси HR, а й змінює взаємодію з працівниками, підхід до управління талантами та загальну ефективність компанії. Загалом впровадження цифрових технологій у HR-сфері в Україні активно розвивається, зокрема через проведення опитувань та фокус-груп, що дозволяють виявляти потреби та визначати напрямки розвитку цифрових інструментів у управлінні персоналом. Ця стаття додає нові ідеї в обговорення того, як технології впливають на управління персоналом, висвітлюючи основні труднощі, можливість та напрямки розвитку в цій сфері.

Отже, цифрові інструменти у HRM сприяють підвищенню ефективності, прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних і створенню більш індивідуалізованого досвіду для співробітників. Впровадження таких інструментів стає важливою умовою для компаній, які прагнуть покращити свої підходи до управління талантами, планування робочої сили і розвитку організацій. Стаття також надає докладну інформацію про різні цифрові інструменти, їх переваги, труднощі та рекомендації для успішного їх впровадження, що стане корисним посібником для українських компаній, які хочуть модернізувати свої HR-практики.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Велика О. Ю.

---

**Література:** 1. Mazurchenko A., Maršiková K. Digitally-Powered Human Resource Management: Skills and Roles in the Digital Era. *Acta Informatica Pragensia*. 2019. Vol. 8 (2). P. 72–87. URL: <https://doi.org/10.18267/j.aip.125Emerald+6aip.vse.cz+6ResearchGate+6>. 2. Bondarouk T., Brewster C. Conceptualising the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. Vol. 27 (21). P. 2652–2671. URL <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296> Google Scholar. 3. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status Quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. P. 102466. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466> iris.ra.is+2SCIRP+2ws.lib.ttu.ee+2. 4. Saeed S., Altamimi S. A., Alkayyal N. A., Alshehri E., Alabbad D. A. Digital Transformation and Cybersecurity Challenges for Businesses Resilience: Issues and Recommendations. *Sensors*. 2023. Vol. 23 (15). P. 6666. URL: <https://doi.org/10.3390/s23156666> MDPI+7MDPI+7refindit.org+7. 5. Garafonova O., Zhosan H., Marhasova V., Tkalenko N., Trukhachova K. Matrix Method of Competitive Analysis of the Results of Economic Activity of Hospitality Enterprises in the Conditions of Strategization and Digital Transformation. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43 (2). P. 237–248. URL: [https://doi.org/10.15544/mts.2021.20\\_ejournals.vdu.lt+3ejournals.vdu.lt+3ResearchGate+3](https://doi.org/10.15544/mts.2021.20_ejournals.vdu.lt+3ejournals.vdu.lt+3ResearchGate+3). 6. Аналіз цифрових технологій в Україні: проблеми та перспективи. *CEUR Workshop Proceedings*. 2024. No. 3781. P. 114–131. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3781/paper15.pdf>. 7. Best 9 Online Learning Platforms: Comparison, Pricing, and Details. (n.d.). *Next Gen Learning*. 2025. Retrieved February 27, URL: <https://nextgenlearning.org.uk/best-9-online-learning-platforms-comparison-pricing-and-details/>. 8. Звіт за результатами опитування служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. Retrieved February 27, 2025 // Національне агентство України з питань державної служби. 2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/orituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf>. 9. Як українські HR-фахівці використовують у своїй роботі технології штучного інтелекту? Дослідження Robota.ua. Retrieved February 27, 2025 // Robota.ua. 2024. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-ukrayinski-hr-fahivtsi-vikoristovuyut-u-svoyiy-roboti-tehnologiyi-shtuchnogo-intelektu-doslidzhennya-robota-ua>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## SWOT-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.012.12

Каменчук М. І.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто SWOT-аналіз у формуванні маркетингових стратегій підприємств. Більш конкретно про SWOT-аналіз у формуванні маркетингових стратегій було розглянуто матричний підхід, який дозволяє структурувати результати оцінки та систематизувати стратегічні напрями розвитку компанії. Автор на основі дослідження наукових публікацій розглядає використання цього інструменту для оцінки сильних і слабких сторін організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, що є важливими для визначення напрямів розвитку компанії. Наведено основні недоліки методу, серед яких його суб'єктивність, загальна схематичність та обмеженість у передбаченні змін. Наведено внутрішні та зовнішні фактори, що формують умови діяльності підприємства.

**Ключові слова:** SWOT-аналіз, маркетингова стратегія, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості, загрози.



**Annotation.** The article considers SWOT analysis in the formation of marketing strategies of enterprises. More specifically, the matrix approach was considered for SWOT analysis in the formation of marketing strategies, which allows structuring the results of the assessment and systematizing the strategic directions of the company's development. Based on a study of scientific publications, the author considers the use of this tool to assess the strengths and weaknesses of the organization, as well as external opportunities and threats, which are important for determining the directions of the company's development. The main disadvantages of the method are given, including its subjectivity, general schematicity and limitations in predicting changes. The internal and external factors that shape the conditions of the enterprise's activity are given.

**Keywords:** SWOT analysis, marketing strategy, strengths and weaknesses of the enterprise, opportunities, threats.



У сучасних умовах жорсткої конкуренції підприємства повинні ретельно аналізувати свої внутрішні можливості та зовнішні загрози, щоб ефективно розробляти маркетингові стратегії. SWOT-аналіз є одним з найефективніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє підприємствам оцінити свої внутрішні переваги й недоліки, а також зовнішні чинники, що створюють ризики або відкривають перспективи для зростання.

Актуальність теми визначається необхідністю підприємств у застосуванні дієвих методів розвитку та управління, зокрема SWOT-аналізу. Цей інструмент залишається однією з найбільш поширених методик для виявлення стратегічних можливостей і загроз, що є критично важливим у умовах динамічного розвитку ринку.

Зважаючи на постійні зміни в економічному, політичному та соціальному середовищі, вміння швидко реагувати на ці зміни є важливим фактором для успішного розвитку підприємства.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Чимало науковців сприймають SWOT-аналіз як засіб інструмент експертної оцінки, що допомагає визначити сильні та слабкі аспекти внутрішнього та зовнішнього середовища організацій для подальшого дослідження.

Питанням формування маркетингових стратегій розвитку за допомогою SWOT-аналізу присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Н. В. Кудренко, А. Гамфрі, М. Г. Саєнко [1], А. О. Єпіфанова, В. І. Кривда, О. А. Мех [2] та ін.



**Метою** цієї статті є вивчення ролі SWOT-аналізу у формуванні маркетингових стратегій підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Упродовж значного періоду вивчається та розглядається стратегія як феномен і засіб для розв'язання людських труднощів. Таким чином, з'являється бажання зрозуміти, що робити в найближчому майбутньому, а також у довгостроковій перспективі, і як хоча б частково контролювати процеси, що відбуваються в організації та її середовищі.

Маркетингова стратегія, допомагає компаніям оперативно реагувати на зміни та підтримувати свою конкурентоспроможність.

У процесі розробки та впровадження стратегічних планів організацій застосовуються різноманітні інструменти. Вони надають керівникам результати оцінки як зовнішнього, так і внутрішнього середовища компанії.

М. Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями [2, с. 125].

М. Бойко розглядає SWOT-аналіз як технологію педагогічного менеджменту, яка ґрунтується на підході одночасного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. За її допомогою можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, зовнішніми загрозами та можливостями, які властиві освітній установі [7].

Спираючись на наведені точки зору, пропонуємо визначити SWOT-аналіз як метод стратегічного планування, що сприяє провести оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін організації, а також зовнішні труднощі та майбутні перспективи. Зрештою це дозволяє сформулювати продуктивну стратегію розвитку, яка враховує наявні ресурси та ризики, які можуть вплинути на функціонування підприємства.

На думку Гарастовської А. В., цей метод має низку недоліків, таких як: втрата актуальності інформації з плином часу, досить уніфікований підхід, загальна схематичність, суб'єктивізм у формуванні переліку факторів маркетингового середовища [3].

Однак, на думку Лишенко М., існують деякі недоліки, які потрібно враховувати при використанні цього методу [6 с. 260].

Попри ці недоліки, SWOT-аналіз залишається дієвим інструментом для стратегічного прогнозування, який застосовується у поєднанні з іншими підходами для розробки результативних антикризових стратегій.

Визначення ефективної стратегії неможливе без урахування внутрішніх і зовнішніх чинників, які формують умови діяльності підприємства.

Перелік внутрішніх факторів, що впливають на підприємства, наведено на рис. 1.

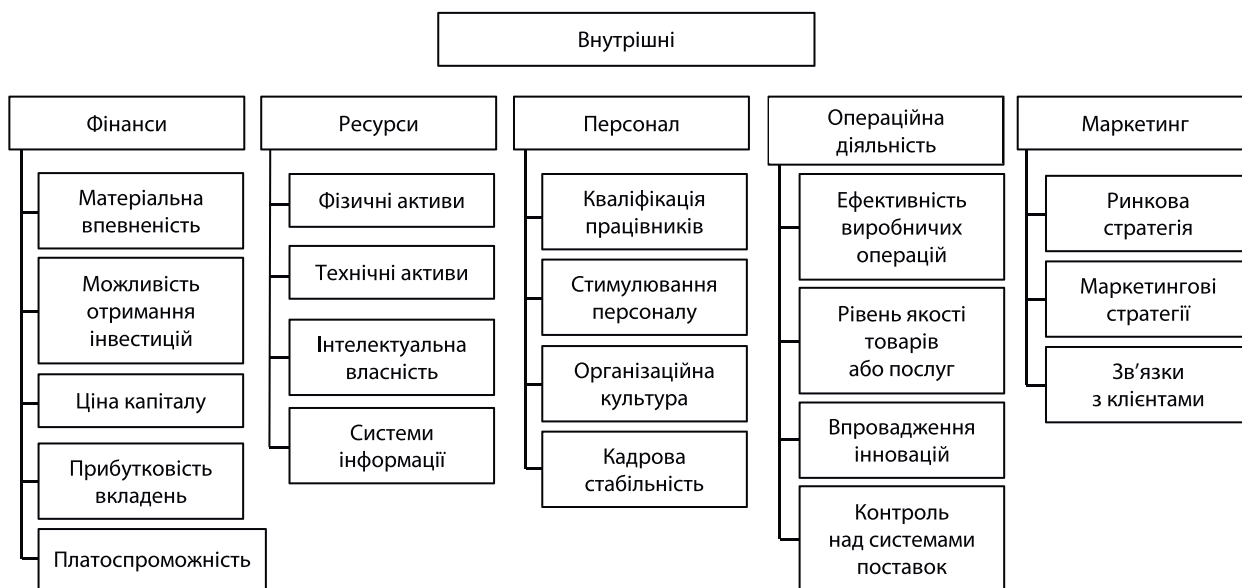


Рис. 1. Внутрішні фактори, що формують квадрант SWOT-аналізу

Джерело: складено на основі [5]



Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом фінансових, ресурсних, кадрових, операційних і маркетингових факторів. Вони визначають стійкість компанії її конкурентоспроможність і здатність до інновацій. Ефективне управління цими факторами сприяє досягненню стратегічних цілей. Перелік зовнішніх чинників наведено на рис. 2.

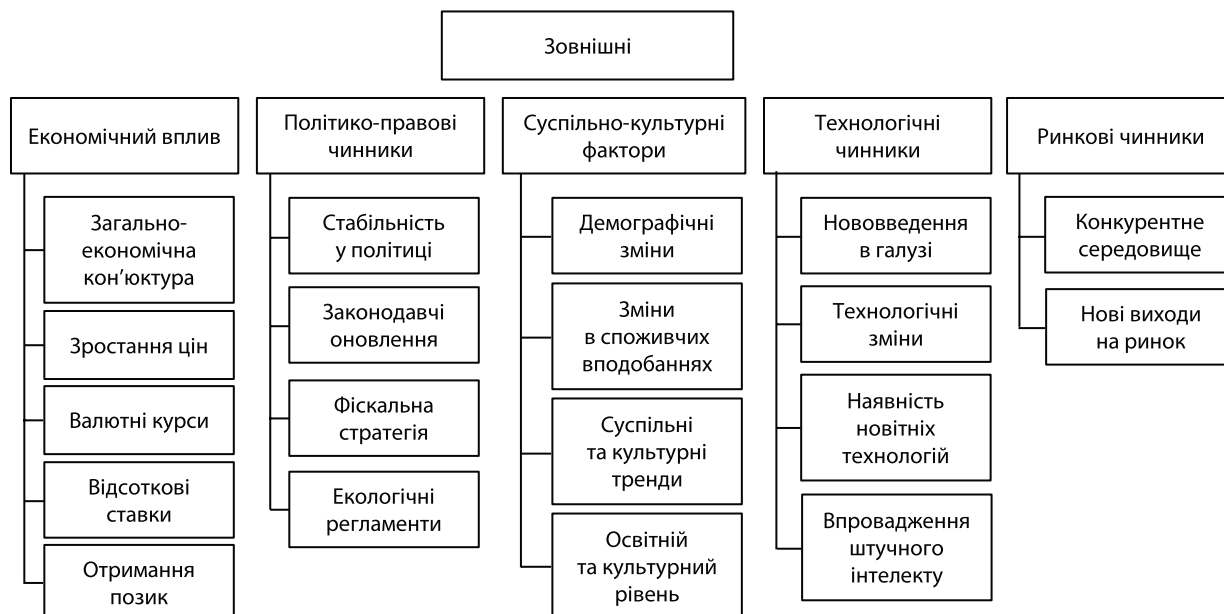


Рис. 2. Зовнішні чинники, що формують квадрант SWOT-аналізу

Джерело: складено на основі [5]

Зовнішнє середовище відіграє вирішальну роль у функціонуванні та стратегічному розвитку компанії.

Таким чином, компанії необхідно постійно аналізувати та пристосовуватися до зміни зовнішнього середовища, щоб утримувати конкурентні позиції й забезпечувати стабільний розвиток.

Існує матричний підхід до SWOT-аналізу, який дозволяє структурувати отримані результати та систематизувати стратегічні напрями розвитку компанії. Він допомагає зрозуміти, як сильні сторони використовуються для реалізації можливостей та мінімізації загроз, а також які заходи необхідно вжити для усунення слабких місць.

Нижче наведено основні положення, розроблені авторами Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І., що відображають ключові аспекти матричного зображення SWOT-аналізу. У процесі дослідження маркетингових стратегій було зведено отримані дані до матричного вигляду SWOT-аналізу.

У статті «Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства» автори Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. представили результати SWOT-аналізу для ТОВ «РУШ», що дають змогу оцінити позитивні та негативні фактори підприємства, а також можливості для розвитку та загрози, з якими воно стикається на ринку. За допомогою матричного зображення SWOT-аналізу, наведеного в табл.1, було визначено ключові аспекти, які впливають на розвиток підприємства. В результаті аналізу сформульовано рекомендації щодо оптимізації маркетингових стратегій та управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 1

**Матричне зображення аналізу SWOT для базового підприємства**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Імідж компанії на ринковій арені	1. Обмежений асортимент товарів
2. Присутність високоякісних характеристик продукції	2. Значна зміна персоналу
3. Високий рівень кваліфікації працівників	3. Проблеми в управлінні мотивацією



Закінчення табл. 1

1	2
Можливості	Загрози
1. Розширення асортименту продукції на нові ринки	1. Безперервне зростання цін на товари
2. Розширення товарного портфелю підприємства	2. Непостійний попит на товар
3. Бізнес-репутація організації на ринку	3. Збільшення витрат на опалення, водопостачання, енергоресурси та оренду

Джерело: складено на основі [8]

Рекомендовані стратегії:

1. Стратегія переваг – використання високоякісної продукції та персоналізованого підходу до клієнтів для завоювання ринку.
2. Стратегія конкуренції – моніторинг витрат та швидке реагування на зміну ринкових умов.
3. Стратегія зростання – залучення молодих і кваліфікованих кадрів за рахунок покращення мотиваційної програми.

Стратегія ціноутворення – адаптація до ринкових змін шляхом розробки ефективної цінової політики [8 с. 8].

**Висновки.** SWOT-аналіз – це важливий інструмент стратегічного планування, який допомагає бізнесу визначити власні переваги, недоліки, а також ідентифікувати зовнішні можливості та загрози. У статті доведено, що, незважаючи на певні недоліки, такі як суб'єктивність оцінки факторів і загальна схематичність, цей інструмент залишається актуальним у динамічному бізнес-середовищі.

Загалом результати дослідження підтверджують, що SWOT-аналіз є важливим інструментом для розробки маркетингових планів, а його застосування має бути критичним і доповненим іншими підходами до стратегічного планування. Врахування змін у зовнішньому середовищі, гнучкість стратегічних рішень і комплексний підхід до аналізу ринкових умов дозволять компаніям більш ефективно використовувати SWOT-аналіз у своїй діяльності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

**Література:** 1. Мех О. А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. Наука та наукознавство. 2012. № 1. С. 21–26. 2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль : Екон. думка, 2006. 390 с. 3. Helms M., Nixon J. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management. 2010. Vol. 3. P. 215–251. DOI: 10.1108/17554251011064837. 4. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>. 5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ, 2004. 400 с. 6. Лищенко М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління коноплярства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Т. 304, № 2(2). С. 256–260. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-40](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-40). 7. Бойко М. М. Технологія SWOT-аналізу в управлінні якістю підготовки майбутнього вчителя у педагогічному університеті. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка. 2018. № 2. С. 13–22. 8. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 1 (4). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

УДК 330.658

Капля В. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти корпоративної культури як ефективного елементу системи мотивації на підприємстві. У роботі детально проаналізовано підходи до формування корпоративної культури та представлено вітчизняний досвід її впровадження на підприємствах.

**Ключові слова:** корпоративна культура, мотивація, елементи корпоративної культури, формування корпоративної культури.



**Annotation.** The article considers the theoretical aspects of corporate culture as an effective element of the motivation system at the enterprise. The paper analyzes in detail the approaches to the formation of corporate culture and presents the domestic experience of its implementation at enterprises.

**Keywords:** corporate culture, motivation, elements of corporate culture, formation of corporate culture.



**Постановка проблеми.** Тема корпоративної культури в Україні набуває особливого значення в умовах зростаючої динаміки та мінливості бізнес-середовища. Українським підприємствам доводиться адаптуватися до постійних змін, що робить аналіз корпоративної культури важливим фактором оцінки ефективності їхньої діяльності. На сьогодні корпоративна культура в Україні перебуває у критичному стані, що ще раз підкреслює актуальність її дослідження.

Дослідження цього питання дозволить більш чітко визначити доцільність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами. Сучасна національна модель менеджменту активно еволюціонує, прагнучи до творчого переосмислення практики застосування загальноприйнятих управлінських принципів в економічній діяльності України. Це сприяє як оптимізації внутрішніх організаційних процесів, так і покращенню ефективності взаємодії з національними та міжнародними партнерами. Тому дослідження корпоративної культури та її впливу на діяльність підприємств є надзвичайно важливим та актуальним завданням для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження корпоративної культури бере свій початок ще у XIX столітті, коли видатний іноземний вчений Е. Мейо започаткував наукові розвідки у цій сфері. Однак і сьогодні ця тема залишається актуальною та привертає увагу багатьох сучасних науковців. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у вивчення корпоративної культури, варто зазначити А. Бурлакову, Л. Савчук, А. М. Виноградську, Й. С. Завадського, С. В. Ковалевського, І. Ф. Кураса, Г. Л. Монастирського, Г. В. Осовську, О. А. Косовського, А. Сбитнева, В. О. Сизоненка, Ю. В. Соболева, В. С. Верлоку, В. В. Стадника, М. А. Йохну, В. С. Сухарського, Н. П. Тарнавську, Р. М. Пушкара, Г. Л. Хаєта та інших [1].

**Метою** цієї статті є дослідження особливостей формування та розвитку корпоративної культури у вітчизняних організаціях, а також аналіз її впливу на ефективність управління та діяльність підприємств.

Корпоративна культура є невід'ємною складовою життєдіяльності підприємства, яка формувалася та розвивалася протягом усього його існування. Вона являє собою сукупність методів, підходів і норм, що визначають адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі, а також регулюють внутрішні взаємовідносини між працівниками. Корпоративна культура охоплює ключові аспекти діяльності підприємства: його політику, ідеологію, систему мотивації, розподіл владних повноважень, соціальні цінності та стандарти поведінки [2].



Еволюція корпоративної культури тісно пов'язана зі змінами в економічних системах. В останній третині ХХ століття світова економіка здійснила перехід від індустріальної до постіндустріальної моделі, що передбачає нові підходи до організації праці, управління та взаємодії в колективі. У працях зарубіжних дослідників розглядаються інноваційні принципи розвитку суспільства, що сприяють виникненню сучасних креативних корпорацій, які формують нові стандарти корпоративної культури, орієнтовані на гнучкість, креативність і швидку адаптацію до змін.

Таблиця 1

**Систематизовані визначення корпоративної культури**

№ з/п	Автор	Визначення
1. Функціональні трактування корпоративної культури		
1	К. Голд	Корпоративна культура – це сукупність унікальних характеристик, які визначають сприйняття особливостей організації та відрізняють її від інших у галузі
2	Г. Хофстеде	Корпоративна культура виступає своєрідним «колективним програмуванням» мислення працівників, що формує їхню ідентичність у межах компанії та відокремлює одну організацію від іншої
3	І. Г. Самойлова	Корпоративна культура є інтегральним відображенням організаційних цінностей, моделей поведінки, підходів до оцінки результатів діяльності та загального іміджу компанії
2. Психологічні трактування корпоративної культури		
1	М. Мескон	Корпоративна культура – це організаційний клімат, що відображає характерні для компанії звичаї та традиції
2	П. В. Журавльов	Корпоративна культура являє собою сукупність загальноприйнятих цінностей, норм, поглядів та ідей, які свідомо або підсвідомо формують стиль поведінки співробітників
3	Т. Ю. Базаров	Корпоративна культура – це складна система неписаних правил і припущень, які беззаперечно сприймаються членами організації та визначають прийнятні рамки поведінки в колективі

Джерело: [3]

Таким чином, корпоративна культура – це не просто набір правил і традицій, а комплексна система цінностей, норм і принципів, які формуються в організації протягом її діяльності та впливають на поведінку співробітників. Належний розвиток корпоративної культури сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки створює сприятливе середовище для ефективної роботи персоналу, стимулює його залученість і мотивованість. Нехтування інтелектуальним потенціалом та культурними аспектами організації призводить до нераціонального використання інших економічних ресурсів, що, своєю чергою, обмежує можливість підприємства щодо підвищення ефективності виробництва [4].

Саме тому формування корпоративної культури має стати одним із ключових напрямків розвитку підприємства. Вона повинна не лише відображати цінності та місію компанії, а й створювати умови для ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом. Якщо корпоративна культура будується виключно на світогляді керівника, вона ризикує бути нестійкою та залежною від особистих якостей першої особи компанії. Важливо, щоб культура формувалася системно, з урахуванням участі всього колективу, що сприятиме більшій лояльності, згуртованості та мотивації співробітників.

Отже, навіть за умов обмежених ресурсів і зовнішніх викликів, правильна корпоративна культура може стати ключовим фактором, що дозволяє підприємству подолати труднощі, збільшити продуктивність та зберегти конкурентні переваги на ринку. Для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності необхідно впроваджувати стратегії розвитку корпоративної культури, які сприятимуть підвищенню ефективності, залученості та лояльності працівників [5].

Основними складовими корпоративної культури є особистісні якості, такі як прагнення до конкуренції, вміння переконувати, бажання брати на себе роль неформального лідера, а також здатність виконувати рутинні адміністративні завдання.

Важливим інструментом зміцнення корпоративної культури є лідерство, оскільки міжособистісні стосунки відіграють значну роль у функціонуванні організації. Багато підприємств прагнуть залучати працівників, які органічно вписуються в команду. Крім того, розробка ефективної системи винагород і мотивації є необхідною для стимулювання продуктивної роботи на благо компанії.



Ключовим стратегічним напрямом розвитку корпоративної культури є створення спільних стандартів для різних організацій. Аналітичні дані свідчать, що зміна власника без оновлення управлінського складу не гарантує докорінних змін у культурній орієнтації підприємства. Тому стратегія розвитку передбачає формування нової команди менеджерів, здатної впроваджувати сучасні підходи до корпоративного управління [4].

Спроби поєднати єдиноначальність у прийнятті рішень з колегіальністю на етапі обговорення та підготовки є новим підходом до управління. Це втілюється через стратегію комунікації між керівництвом і підлеглими з метою розвитку творчих і раціоналізаторських пропозицій. Такий підхід сприяє залученню всього колективу до майбутніх змін в організації, розвитку ініціативності та креативності як основних цінностей корпоративної культури.

В Україні корпоративна культура формується під впливом двох основних чинників: 1) чітким розумінням керівником цілей підприємства, правильною стратегією розвитку та ведення бізнесу, які відображаються в місії підприємства; 2) ефективними методами та прийомами, що використовуються на підприємстві для досягнення поставлених цілей [2].

Корпоративна культура є одним з основних мотивуючих чинників для сучасних підприємств. Мотив, своєю чергою, спонукає працівника до активної діяльності, допомагаючи йому співвідносити конкретні ситуації з його системою цінностей та орієнтирів у поведінці. Для ефективного управління підприємством необхідно, щоб керівник мав високий рівень культури, що включає такі риси, як інтелігентність, самоконтроль, витримка, врівноваженість, відповідальність, здатність слухати і розуміти, чуйність, уважність та турбота про загальні інтереси.

Для забезпечення високого рівня корпоративної культури в Україні необхідно здійснити реорганізацію мислення в напрямку посилення значення особистості та відповідальності за власні вчинки. На думку Т. Г. Кицака та І.Ф. Коваленка, найбільш ефективним підходом є творчий синтез світового досвіду з урахуванням досягнень української економічної думки, перевірених ідей економічної науки радянського періоду, а також унікальних історичних особливостей української бізнесової та корпоративної культури [3].

**Висновки.** З наведеного можна зробити висновок, що для успішного функціонування ринкової економіки необхідно ефективно організувати систему корпоративної культури підприємства, яка є ключовим елементом її роботи. Корпоративна культура повинна відображатися в таких напрямках: забезпечення високої якості внутрішніх процесів; всебічна підтримка через інформаційні та комунікаційні канали як всередині організації, так і за її межами; ефективне сприяння зовнішній діяльності підприємства; надання цінних рекомендацій і порад; оцінка результатів досвіду на основі вивчення ефективності застосування цих рекомендацій у діяльності підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Семенченко А. В.*

---

**Література:** 1. Баловсяк Н. Справжність та турбота. Як змінювалась корпоративна культура ІТ компаній за війни. *Speka*. 2022. URL: <https://speka.media/spravznist-ta-turbota-yak-zminyuvalas-korporativna-kultura-it-kompanii-zavini-98xrtv>. 2. Данюк В. М., Чернушкіна О. О. Сучасне розуміння корпоративної культури. *Формування ринкової економіки*. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ : ХНЕУ, 2010. Т. 1. С. 250–259. 3. Кицак Т. Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810>. 4. Полянська А. С., Дюк О. М. Формування моделі корпоративної культури в діяльності вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 9–16. 5. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3 (19). С. 28–32.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ

УДК 339.138

Квартенко К. Р.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня V курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості сучасних інструментів маркетингу з фокусом на упакуванні як елемент маркетингових стратегій бренду. Проаналізовано функціональність і комунікаційну ефективність упакування, тренди, екологічні аспекти та вплив упаковки на поведінку споживачів.

**Ключові слова:** маркетинговий інструмент, упакування, брендинг, екоупаковка, споживча поведінка, комунікації.



**Annotation.** The article examines the features of modern marketing tools with a focus on packaging as an element of brand marketing strategies. The functionality and communication effectiveness of packaging are analyzed, along with trends, environmental aspects, and the impact of packaging on consumer behavior.

**Keywords:** marketing tool, packaging, branding, eco-packaging, consumer behavior, communications.



**Постанова проблеми.** Успіх компаній безпосередньо залежить від правильного вибору та застосування маркетингових інструментів. Серед різноманіття сучасних інструментів маркетингу особливу увагу привертає упакування, яке виконує не лише захисну функцію, але й стає важливим елементом комунікації зі споживачем та інструментом конкурентної боротьби. Сучасні дослідження фіксують, що частина рішень про покупку приймаються безпосередньо в точці продажу, де упаковка стає ключовим фактором комунікації з потенційним покупцем. При цьому компанії стикаються з викликом пошуку балансу між маркетинговою ефективністю упаковки та зростаючими екологічними вимогами суспільства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного розуміння ролі упаковки в системі маркетингових стратегій бренду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетингові аспекти дизайну упаковки та її вплив на сприйняття споживача висвітлюються у роботах Т. Нільсона та С. Халта [1]. Серед вітчизняних дослідників значний внесок зробили Є. В. Ромат та О. В. Зозульов, які аналізували взаємозв'язок упаковки з іншими елементами маркетингового комплексу [2]. Мельник О. В. вивчала комунікативні аспекти упаковки та розглядала вплив дизайну упаковки на комунікативні стратегії підприємства [3].

**Метою** статті є дослідження особливостей сучасних інструментів маркетингу, зокрема упакування, ролі в системі маркетингових комунікацій та визначення тенденцій упакування.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В сучасному маркетингу використовується широкий спектр інструментів, які можна класифікувати за різними ознаками. Традиційно виділяють інструменти в межах концепції 4P: товар (product), ціна (price), місце (place) та просування (promotion). Проте сучасний маркетинг розширює цю концепцію до 7P, додаючи людей (people), процеси (process) та фізичне оточення (physical evidence).

У контексті цифрової трансформації бізнесу з'являються нові інструменти, такі як контент-маркетинг, SMM, SEO, e-mail-маркетинг, мобільний маркетинг та інші. Однак, незважаючи на диджиталізацію, традиційні інструменти, як-от упаковка товару, зберігають свою актуальність і набувають нових форм. Упаковка товару є одним із найважливіших елементів маркетингового комплексу, оскільки вона виконує одразу кілька функцій:



Таблиця 1

## Функції та властивості упаковки товару

Функція упаковки	Властивості
Захисна	Забезпечує збереження товару під час транспортування та зберігання
Інформаційна	Надає споживачеві важливі дані про товар (склад, термін придатності, спосіб використання тощо)
Маркетингова	Привертає увагу, диференціює товар від конкурентів, підкреслює унікальні властивості
Іміджева	Формує та підтримує візуальну ідентичність бренду, створює емоційний зв'язок зі споживачем
Економічна	Оптимізує логістику, зменшує витрати на транспортування, зберігання та рівень пошкоджень
Екологічна	Мінімізує негативний вплив на довкілля, використовує біорозкладні та перероблювані матеріали

Важливо зазначити, що сучасна упаковка є результатом стратегічного дизайну і психологічних аспектів поведінки споживачів. Серед ключових елементів, що впливають на ефективність упаковки як маркетингового інструменту, можна виділити:

- кольорове рішення. Психологічний вплив кольору на рішення споживача є надзвичайно актуальним. Наприклад, червоний колір часто асоціюється з енергією та пристрастю, зелений – з натуральністю та екологічністю, синій – з надійністю та довірою. Дослідження показують, що правильний вибір кольорової гами може збільшити розпізнаваність бренду до 80 % [4];

- форма упаковки. Ергономічна або незвична форма може стати важливим фактором вибору, особливо для товарів з низьким рівнем диференціації. Наприклад, пляшка Coca-Cola з її характерною формою є зареєстрованим товарним знаком і часто розпізнається споживачами навіть у темряві;

- графічний дизайн та типографіка. Ці елементи не тільки підвищують естетичну привабливість упаковки, але й передають ключові повідомлення бренду, допомагають позиціонувати товар у конкретному ціновому сегменті;

- тактильні елементи. Текстура матеріалу, фактура поверхні та вага упаковки, формують відчуття якості та преміальності товару;

- функціональність. Зручність використання, можливість повторного закриття, порційність, можливість споживати будь-де стають все більш важливими факторами конкурентоспроможності товарів.

Аналіз сучасних тенденцій у сфері упаковки демонструє стрімкі зміни під впливом технологічних інновацій та екологічних вимог:

1. Розумна упаковка (smart packaging). Впровадження NFC-міток і QR-кодів розширює функціональність упаковки як частини омніканальної стратегії. Інтеграція фізичної упаковки з цифровими каналами за допомогою AR-технологій та інтерактивних елементів дозволяє створювати ефективну взаємодію з брендом.

2. Екологічна упаковка. Зростаюча екологічна свідомість споживачів стимулює виробників шукати рішення: біорозкладні матеріали, зменшення ваги упаковки, використання переробленої сировини. Компанія Procter & Gamble оголосила про плани зробити 100 % своєї споживчої упаковки придатною для вторинної переробки або повторного використання до 2030 року [5].

3. Мінімалізм у дизайні. Компанії прагнуть до чіткого шрифту, використовувати менше матеріалів і створювати легке відкриття без зайвих елементів.

4. Персоналізація упаковки. Технології цифрового друку дозволяють створювати обмежені серії продуктів з персоналізованою упаковкою, що підвищує емоційний зв'язок споживачів з брендом. Кампанія Coca-Cola «Share a Coke» з іменами на етикетках стала класичним прикладом успішної персоналізації, збільшивши продажі на 2 % після періоду десятирічного спаду [6].

Проведений аналіз демонструє, що ефективна упаковка повинна бути результатом стратегічного підходу, який враховує маркетингові цілі, потреби цільової аудиторії, специфіку товарної категорії та тенденції ринку. Інвестиції в розробку упаковки стають вкладом в довгострокову конкурентоспроможність бренду.



**Висновок.** Інструменти маркетингу є основою у просуванні продукції, де упаковка товару впливає на комунікацію зі споживачем, є засобом виділенням серед конкурентів, елементом позиціонування та брендингу. Ефективна упаковка здатна суттєво вплинути на вибір споживача, підвищити лояльність до бренду та створити додаткову цінність продукту. Сучасні тенденції розвитку пакувальної індустрії характеризуються взаємодією з брендом, екологічністю та впровадженням інноваційних технологій і персоналізованих рішень.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі пов'язані з вивченням впливу нових технологій на розвиток упаковки, аналізом ефективності різних типів упаковки для різних категорій товарів та дослідженням сприйняття екологічної упаковки різними сегментами споживачів.

Науковий керівник – д-р соціол. наук, професор Лисиця Н. М.

---

**Література:** 1. Нільсон Т., Халт С. Конкурентний брендинг. Київ: Знання, 2019. 198 с. 2. Ромат Є. В., Зозульов О. В. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 294 с. 3. Мельник О. В. Упаковка як ефективний інструмент маркетингової комунікації. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. С. 45–53. 4. Вплив кольорових рішень упаковки на сприйняття бренду. *Journal of Marketing Research*. 2022. Vol. 59 (4). P. 789–803. 5. Procter & Gamble. Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: <https://www.pg.com/sustainability-report-2023>. 6. Coca-Cola: Lessons from the «Share a Coke» Campaign. 2020 // Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/cases/coca-cola-share-a-coke>.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 336.7

Кірієнко К. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено вплив воєнного стану на банківську систему України. Визначено ключові ризики, що впливають на стабільність банків, і розглянуто можливості, що сприяють адаптації та розвитку банківської системи.

**Ключові слова:** банківська система, учасники банківської системи, банківські установи, ризики, можливості, воєнний стан, повномасштабне вторгнення.





**Annotation.** The article explores the impact of martial law on the banking system of Ukraine. It identifies the key risks that affect the stability of banks and considers the opportunities that contribute to the adaptation and development of the banking system.

**Keywords:** banking system, members of the banking system, banking institutions, risks, opportunities, martial law, a full-scale invasion.



**Актуальність.** На сьогодні від лютого 2024 року Україна перебуває у стані війни через агресію росії. Це стало неабияким випробуванням для грошово-кредитного сектору країни. В певному сенсі введення воєнного стану призвело до виникнення численних проблем та ризиків, таких як погіршення якості кредитного портфеля, зменшення ліквідності, кіберзагрози, економічна нестабільність та питання загальної безпеки країни. Однак водночас воєнний стан також відкрив перед банківською системою нові перспективи які, зокрема, стосуються розвитку цифрових технологій, оптимізації витрат, залучення нових клієнтів тощо, що може стати певним поштовхом до тривалого розвитку економіки держави.

Враховуючи поточні умови, спричинені введенням воєнного стану, учасникам банківської системи вкрай важливо досліджувати ризики та можливості в умовах сучасних реалій для досягнення максимальних результатів з наявними ресурсами, швидкої адаптації до нових викликів, забезпечення фінансової стійкості, що сприятиме підтримці економічної стабільності та поступовому відновленню держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню ризиків і можливостей для банківської системи України в умовах воєнного стану було приділено значну увагу та зроблено вагомий внесок у дослідженнях багатьох вчених, зокрема: Л. О. Петик, К. С. Міщенко, С. Сембер, І. Горкій, О. О. Матусевич, О. О. Сербін, Н. С. Прокопенко, В. М. Мирончук та І. В. Шепель. Однак, незважаючи на значну кількість опублікованих праць і оприлюднених досліджень вищезазначеними науковцями щодо ризиків та можливостей для банківської системи України в умовах воєнного стану, ще існують питання, які на сьогодні все ще залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

**Метою** статті є дослідження та визначення основних ризиків і можливостей, що постають перед банківською системою України в умовах воєнного стану.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Вплив воєнного стану та ризиків, на які він наражає, на середовище в якому функціонують банківські установи в Україні, з кожним днем дедалі більше посилюється. Л. О. Петик та К.С. Міщенко розглядають у своїй роботі банківські ризики як «інтегровану систему, яка за своїм складом є як кількісною, так і якісною, що зазнає постійних змін, спричинених впровадженням новітніх банківських продуктів, розвитком автоматизації банківських процесів і транснаціоналізацією банківської діяльності» [1]. Якісна класифікація банківських ризиків є необхідною задля виявлення внутрішніх резервів, які сприяють підвищенню ефективності управління ризиками в банківських операціях. Така класифікація має враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що формують ризики.

У сьогоднішніх умовах ризики, з якими стикається банківська система України, стають більш вираженими та вимагають підвищеної уваги. Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на рівень макроекономічного та валютного ризику, ризику прибутковості, капіталу, ліквідності та на кредитний ризик, а отже, спричинило необхідність у комплексній класифікації ризиків для банківської системи України. Ризики та їх можливий вплив на банківську систему України в період воєнних дій наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Ризики та їх можливий вплив на банківську систему України в умовах воєнного стану**

Ризик	Характеристика впливу
1	2
Макроекономічний ризик	Відбувається значне скорочення економіки, дефіцит бюджету, зниження ВВП, зростання інфляції та безробіття
Ризик прибутковості	Військові дії можуть створювати ризики, які безпосередньо впливають на прибутковість банків через скорочення кредитування, зростання неповернень і зниження попиту на послуги
Валютний ризик	Вплив на валютні курси та нестабільність валютного ринку, що може створити ризик для банків, які мають валютні активи та зобов'язання, особливо при значній частці валютних операцій



Закінчення табл. 1

1	2
Ризик капіталу	Військові дії можуть впливати на зниження капіталу банків через збитки від непогашених кредитів, необхідність формування резервів, нестабільність економіки та ринків, що може погіршити платоспроможність банківських установ
Ризик ліквідності	Воєнний стан може спричинити нестабільність фінансових ринків та призвести до втрати ліквідності для банків. Клієнти, побоюючись фінансових труднощів, можуть почати знімати свої кошти з банківських рахунків
Кредитний ризик	Військові дії можуть збільшити кредитні ризики, що призведе до того, що фізичні та юридичні особи можуть не мати змогу виконувати свої фінансові зобов'язання через зниження ділової активності та зростання економічних труднощів

Джерело: складено за [1; 2, с. 252; 3]

Карту ризиків та їх впливу на банківську систему України в умовах воєнного стану за грудень 2023 року та червень 2024 наведено на рис. 1.

НБУ оцінює ризики за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижчий рівень ризику, 10 – найвищий рівень ризику [3].



Рис. 1. Карта ризиків і їх впливу на банківську систему України в умовах воєнного стану за грудень 2023 року та червень 2024

Джерело: [3]

Оцінки ризиків та їх впливу на банківську систему України за червень 2024 року, наведені на рис. 1, вказують на поступову стабілізацію банківських установ в умовах воєнного стану завдяки впровадженню ефективних стратегій ризик-менеджменту, реалізованих учасниками банківської системи. Ця тенденція до стабілізації є важливим показником, що демонструє пристосування банків до нових умов, які характеризуються своєю мінливістю, що виникли у результаті економічних і геополітичних змін, а також підтверджує ефективність впроваджених банками стратегій управління ризиками.

Внаслідок повномасштабного вторгнення росії, яке спричинило значний економічний тиск та ускладнило фінансову ситуацію в Україні, кількість банківських установ зазнала змін. Динаміку кількості діючих банківських установ в Україні за період 2019–2024 років відображено в табл. 2.

Як бачимо з табл. 2, за досліджуваний період спостерігається стає зменшення кількості банків, що діють на території країни. Кількість банків знизилася з 75 у 2019 році до 61 у 2024, що може бути цілком пов'язано з загостреними економіко-політичними змінами в країні. Кількість банків з іноземним капіталом також зменшилася за досліджуваний період з 35 до 22, що свідчить про зміну інвестиційного клімату в країні.



Таблиця 2

## Кількість діючих банківських установ на території України за 2019–2024 роки

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість діючих банків:	75	74	71	67	63	61
з них з іноземним капіталом	35	33	33	30	27	26
у т. ч. зі 100 % іноземним капіталом	23	23	23	22	19	19

Джерело: складено за [4]

Однак частка банків зі 100 % іноземним капіталом коливалась менш суттєво, хоч і знизилась з 23 до 19. Отже, загалом така тенденція свідчить про адаптацію банківських установ до нових умов та ймовірної консолідації учасників банківської системи для забезпечення стабільності в умовах мінливого економічного середовища.

Так, в умовах воєнного стану на шляху банківської системи України до забезпечення економіко-політичної стабільності держави постає безліч перепон і можливих ризиків, однак також відкриваються численні можливості для розвитку та зміцнення банківської системи України.

Цифровізація банківських послуг і розвиток онлайн-послуг є однією з можливостей банківської системи України для розвитку в умовах воєнного стану. Вона відкриває нові можливості для розвитку банківських установ, підвищуючи ефективність на знижуючи витрати. Запровадження онлайн-банкінгу, мобільних платежів та інших цифрових рішень покращує доступність послуг, особливо для тих, хто був змушений через повномасштабне вторгнення покинути країну. Прикладом такої реалізації такої можливості в умовах воєнного стану є впровадження ПриватБанком системи розрахунку для ФОП без фізичного терміналу, з залученням додатка Приват24 та мобільного телефону з підтримкою NFC [5, с. 102].

У сьогоденніших непростих реаліях учасники банківської системи мають можливість активніше співпрацювати з урядом та міжнародними організаціями, що створює значні можливості для поступового зміцнення банківської системи та економічного відновлення держави. Фінансова підтримка на міжнародному рівні та ефективне використання внутрішніх ресурсів сприяє стабільності економіки та покращенню інвестиційного клімату, а також підсилює роль банків як ключових учасників економічного розвитку. Завдяки участі в міжнародних програмах допомоги, отриманню кредитних гарантій та обміну інформацією про ризики, банки отримують додаткові ресурси для підтримки бізнесу та населення [5, с. 102; 6].

У своїй роботі О. В. Марценюк, О. Л. Руда та В. М. Буяльська розглядають таку важливу можливість для банківської системи України, як інтернаціональне співробітництво в сфері навчання та підвищення фінансової грамотності населення є важливою можливістю для банківської системи України. Прикладом такої співпраці є спільний проєкт Національного банку України та Cambridge Judge Business School, започаткований з метою підтримки розвитку інновацій у фінансовій сфері України.

Автори зазначають, що, «незважаючи на активний розвиток та впровадження власних інновацій українськими банками, вивчення та узагальнення зарубіжного досвіду в інноваційній діяльності може сприяти підсиленню бізнес-моделі внутрішніх кредитних установ» [7, с. 139].

Повномасштабне вторгнення підтвердило важливість ефективного ризик-менеджменту, і подальший його розвиток відкриває нові можливості для зміцнення банківської системи України. З 2014 року НБУ та банківські установи активно запроваджують стратегії управління ризиками, що дозволило забезпечити стабільність фінансових операцій, зокрема захист від кібератак. Удосконалення системи ризик-менеджменту дає можливість не лише передбачати потенційні ризики, а й мінімізувати їх вплив, підвищуючи стійкість банків [6].

Використання та реалізація розглянутих можливостей сприятимуть відновленню економіки України, посиленню її фінансової безпеки у післявоєнний період, нададуть змогу зміцнити банківську систему держави, покращити конкурентоспроможність українських банків на світовому фінансовому ринку та підвищити довіру клієнтів і міжнародних партнерів.

**Висновки.** Повномасштабне вторгнення стало серйозним випробуванням для банківської системи, учасникам якої довелося зіткнутися з безліччю проблем і ризиків, але водночас це також відкрило нові можливості для розвитку в надскладних умовах. Ефективне використання банками усіх доступних можливостей сприятиме



стабілізації фінансового сектора під час воєнного стану, а ті банківські установи, які найшвидше та найрезультативніше зможуть адаптуватися до нестабільного середовища, зможуть не лише подолати викликані цим середовищем труднощі, а й стати рушієм економічного відновлення держави.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.

---

**Література:** 1. Петик Л., Міщенко К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98>. 2. Сембер С., Горкій І. Проблеми та виклики функціонування банківської системи України в умовах війни // Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти : VIII Всеукр. наук.-практ. конф., 2023. С. 250–252. 3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, червень 2024 року // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku>. 4. Кількість банків в Україні // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2024/>. 5. Матусевич О. О., Сербін О. О. Сталій розвиток банківського сектору в Україні в умовах воєнного стану. *Agrosvit*. 2024. № 13. С. 98–106. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.98>. 6. Прокопенко Н., Мирончук В., Шепель І. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33>. 7. Марценюк О. В., Руда О. Л., Буяльська В. М. Тенденції ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та у післявоєнному відновленні України. *Agrosvit*. 2024. № 6. С. 134–142. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.6.134>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ДО ЦИВІЛЬНОГО ЖИТТЯ

УДК 331.101.68

Кірющенко Д. М.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті висвітлено теоретичні засади соціально-психологічної адаптації військовослужбовців до цивільного життя; визначено мету соціально-психологічної адаптації, основні види та особливості адаптації військовослужбовців; обґрунтовано зарубіжний досвід соціально-психологічної адаптації та професійної переорієнтації військовослужбовців.

**Ключові слова:** соціально-психологічна адаптація, професійна переорієнтація, адаптація військовослужбовців, цивільне життя.



**Annotation.** This paper explores the theoretical aspects of servicemen's social and psychological adaptation to civilian life. It outlines the objectives of this adaptation, identifies key types and characteristics, and examines international approaches to both social and psychological adjustment as well as professional reintegration of former military personnel.



**Keywords:** social and psychological adjustment, career transition, military personnel adaptation, reintegration into civilian society.



Сучасні військові конфлікти спричиняють серйозні фізичні пошкодження, травми та втрати серед людей. Участь у бойових діях і супутній стрес суттєво впливають на емоційний та психологічний стан особистості. Це може мати довготривалі наслідки й створювати труднощі в адаптації до мирного життя.

Значний внесок у вивчення процесу адаптації військовослужбовців до цивільного життя зробили провідні українські науковці у галузі психології, зокрема військової, бойової та загальної, соціальної сфери, такі як: Пріб Г. А., Раєвська Я. М., Бегеда Л. Є., Куркова К. М., Луценко-Миськів Л. І., Кучеренко С. М., Хоменко Н. М., Жилонко Р. В., Сотнікова Ю. В. Вони досліджують вплив бойового досвіду на психологічний стан військовослужбовців, а також аналізують шляхи їхньої соціально-психологічної реадaptaції, враховуючи можливості та ресурси для ефективної інтеграції у мирне життя.

**Метою** цієї роботи є уточнення теоретичних основ процесу соціально-психологічної адаптації військовослужбовців при переході до цивільного життя.

З 2014 року, а особливо після масштабного вторгнення РФ у 2022 році, виникла нагальна потреба у зміцненні системи соціального захисту населення України. У зв'язку з цим поняття «адаптація» розглядається як процес вироблення найбільш відповідних моделей поведінки в умовах змін у соціальному середовищі. Повернення до цивільного життя після бойових дій стає складним викликом, що охоплює багато аспектів і впливає на різні сфери життєдіяльності людини.

Процес адаптації передбачає наявність певних ресурсів, необхідних для підтримки життєдіяльності та виживання в умовах постійних змін і можливих загроз. Науковці зазначають, що адаптація охоплює всі рівні організму – від молекулярних процесів до психічної регуляції мозку. Останнім часом вивчення адаптаційних можливостей людини стає важливим напрямом у психофізіологічних дослідженнях, які спрямовані на покращення ефективності навчальної та професійної діяльності [7].

Наразі соціально-психологічна адаптація відіграє ключову роль у процесі пристосування особистості, оскільки сприяє налагодженню взаємодії в суспільстві, формуванню гармонійних міжособистісних відносин, врахуванню очікувань оточення та досягненню важливих соціальних цілей.

При дослідженні того, як військові пристосовуються до умов служби, варто враховувати специфіку їхньої професійної діяльності. Вона суттєво відрізняється від інших сфер праці та впливає на особистість. Війна ж додає ще більше викликів: зростає рівень стресу, а життя постійно знаходиться під загрозою. Особливості військової служби проявляються через її чітку організацію, спрямованість на конкретні завдання, використання сучасних технологій та регламентованість процесів. Саме під час воєнного періоду її соціальна значущість посилюється, адже основна мета – захист громадян і держави.

Класифікувати психологічну адаптацію можна за результатами: позитивна або негативна, за продуктивністю – продуктивною або непродуктивною. Тому можливі випадки, коли психологічна адаптація може бути водночас: 1) позитивною і продуктивною; 2) позитивною і непродуктивною; 3) негативною і продуктивною; 4) негативною і непродуктивною [1].

Головна мета соціально-психологічної адаптації – створення умов, які допоможуть військовослужбовцям, ветеранам та учасникам бойових дій сформувати необхідні навички для самостійного розв'язання життєвих питань і активної участі в суспільному житті. Саме тому в Україні розроблено комплекс заходів, що включає соціальні, медичні та психологічні програми, спрямовані на підтримку цих осіб у процесі адаптації. Основне завдання таких програм – полегшити перехід до цивільного життя, зменшити вплив негативних чинників та сприяти ефективній соціалізації. Державна підтримка має допомогти подолати ключові проблеми, зокрема труднощі емоційного стану, адаптації в сімейному колі та суспільстві, комунікаційні бар'єри, а також питання професійної перекваліфікації [2].

Процес адаптації військовослужбовців, ветеранів та учасників бойових дій до нових життєвих умов є доволі складним з точки зору соціальної та психологічної перебудови. Тому для ефективної адаптації важливо використовувати різні психотерапевтичні методи та техніки, які допомагають розвивати навички самоконтролю, емоційного відновлення та загального психологічного благополуччя. Крім того, значну роль відіграє пошук способів формування внутрішніх ресурсів, що дозволяють долати труднощі та вирішувати складні життєві ситуації [3].



Діагностика психічних станів та рівня нервово-психічної діяльності, яку здійснюють психологи та психіатри, має бути ключовим елементом комплексного обстеження військовослужбовців після їх повернення із зони бойових дій. Особливий акцент слід зробити на проведенні як індивідуальних, так і групових бесід, спрямованих на інформування ветеранів про труднощі, що можуть виникати під час їхньої соціально-психологічної адаптації до мирного життя. Забезпечення соціальної та психологічної підтримки учасників бойових дій є важливим фактором їхньої успішної інтеграції у цивільне середовище. У цьому контексті можна виокремити кілька ключових напрямів роботи:

- 1) оцінка рівня адаптації, особливостей поведінки в мирних умовах, психоемоційного стану та можливих проявів соціально-психологічної дезадаптації;
- 2) проведення психологічного консультування;
- 3) реалізація психокорекційних заходів;
- 4) розвиток навичок саморегуляції;
- 5) організація соціально-психологічних тренінгів для підвищення адаптаційного потенціалу та особистісного розвитку військовослужбовців;
- 6) сприяння професійному самовизначенню, профорієнтація, організація навчання та допомога у подальшому працевлаштуванні. Комплексний підхід до соціально-психологічної реабілітації дозволить мінімізувати негативні наслідки бойового досвіду та сприятиме ефективній адаптації ветеранів до умов мирного життя [4].

Процес соціальної адаптації військовослужбовців та їхніх родин є багатокомпонентним і передбачає не лише розвиток професійних навичок, а й врахування психологічних і правових аспектів. Відповідно, адаптація включає кілька ключових складових: психологічна (засвоєння системи цінностей і культурних норм, характерних для цивільного суспільства, що сприяє ефективній інтеграції та виконанню соціальних вимог); правова (ознайомлення з нормативно-правовими актами, які регулюють соціальний статус звільнених із військової служби осіб та їхніх сімей, а також розуміння прав, обов'язків і можливостей, зокрема у сфері отримання підтримки від державних установ та громадських організацій); професійна (удосконалення спеціалізованих знань і навичок відповідно до попереднього досвіду або здобуття нової кваліфікації для подальшого успішного працевлаштування) [1].

Рівень успішності адаптації залежить від таких факторів, як військовий досвід, психологічний стан, доступність соціальної підтримки, медичних і реабілітаційних послуг. Для забезпечення ефективної інтеграції ветеранів у цивільне життя важливу роль відіграють спеціалізовані державні та громадські програми, підтримка з боку родини та суспільства, а також особисті зусилля самих військовослужбовців.

Існує і зарубіжний досвід адаптації військовослужбовців до цивільного життя. Так, Міністерство у справах ветеранів США координує програми з соціальної та професійної адаптації для понад 250 000 військових, які щорічно повертаються до цивільного життя. У бізнес-середовищі компанія Accenture розробила програми навчання у сфері ІТ, кар'єрного зростання для молодших офіцерів та стажування для студентів-ветеранів. Компанія Amazon реалізує ініціативу Skillbridge, що надає можливість ветеранам проходити стажування, а також програми підтримки членів їхніх сімей. Johnson & Johnson пропонує програми лідерського розвитку та кар'єрного зростання для ветеранів.

Уряд Великої Британії через The House of Commons Library активно аналізує дані щодо інтеграції військових у цивільне життя. Бізнес-інтеграція у Великій Британії полягає у такому: Deloitte веде програми коучингу та стажування для ветеранів, включаючи Veterans Work Initiative та Military Transition & Talent Program. Barclays пропонує 10–12 тижневі стажування, після яких 80 % учасників отримують постійну роботу.

У Данії реалізується такий підхід до працевлаштування: ветерани можуть проходити адаптацію через програму JointForces@ISS, яка включає наставництво, тестові співбесіди та стажування. 391 ветеран вже взяли участь у програмі, 322 з них успішно працевлаштовані [6].

Зарубіжний досвід професійної переорієнтації військовослужбовців також може бути використаний в Україні. Наприклад, менторські програми: США та Велика Британія активно використовують систему наставництва для адаптації ветеранів у цивільному секторі. Професійне навчання: програми Skillbridge (США) та Veterans Work Initiative (Великобританія) дозволяють ветеранам отримати нові навички для цивільних спеціальностей. Підтримка бізнес-стартапів: У США Amazon фінансує стартапи ветеранів на суму 5 млн доларів щороку. Ці заходи дозволяють прискорити адаптацію військових до цивільного життя [6].

Таким чином, соціально-психологічна адаптація військовослужбовців є складним процесом пристосування особистості до нових умов існування. Для забезпечення успішної адаптації важливо використовувати ефективні психотерапевтичні методи, техніки та засоби, які сприяють розвитку навичок саморегуляції, емоційного



відновлення та психоемоційного благополуччя. Крім того, значну роль відіграє пошук ресурсів для подолання життєвих труднощів, а також формування мотиваційних моделей, що допомагають ветеранам та учасникам бойових дій будувати перспективи свого соціального розвитку.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є створення ефективних механізмів, що сприятимуть успішній інтеграції військовослужбовців у цивільне життя [5].

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.

---

**Література:** 1. Пріб Г. А., Раєвська Я. М., Бегеза Л. Є. Соціально-психологічні особливості адаптації особистості в умовах бойових дій. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Психологія*. 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 104–109. 2. Куркова К. М., Луценко-Миськів Л. І. Соціальна адаптація військовослужбовців у післявоєнний період. *Право та державне управління*. 2024. № 1. С. 309–316. 3. Пріб. Г. А., Бегеза Л. Є., Раєвська Я. М. Соціально-психологічна адаптація військовослужбовців / ветеранів: проблематика вивчення. *Габітус*. 2022. Вип. 35. С. 159–163. 4. Кучеренко С. М., Хоменко Н. М. Організаційні особливості соціально-психологічної адаптації військовослужбовців, які брали участь у бойових діях, до умов мирного життя. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2017. Вип. 21. С. 66–74. 5. Жиленко Р. В. Соціальна адаптація військовослужбовців в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2019. Вип. 2 (45). С. 61–69. 6. Світові компанії та їх досвід адаптації ветеранів // DOU. URL: <https://dou.ua/forums/topic/49867/>. 7. Сотнікова Ю. В., Клизуб О. О. Проблеми адаптації військовослужбовців до цивільного життя // Сучасні тенденції та розвиток соціально-економічних систем : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4 грудня 2024 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 307–309.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ БРЕНДУ

УДК 658.8:658.14

Ковальова А. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу принципів і підходів формування стратегії конкурентного позиціонування бренду в умовах сучасного ринку. Розглянуто основні теоретичні аспекти позиціонування бренду, а також ключові фактори, що впливають на ефективність цієї стратегії. Особливу увагу приділено процесу розробки стратегії позиціонування, включаючи вибір цільової аудиторії та використання маркетингових каналів для комунікації з споживачем.

**Ключові слова:** стратегія позиціонування, брендинг, конкурентні переваги, маркетинг, цільова аудиторія, конкурентне середовище.





**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the principles and approaches to forming a competitive brand positioning strategy in the conditions of the modern market. The main theoretical aspects of brand positioning are considered, as well as the key factors influencing the effectiveness of this strategy. Particular attention is paid to the process of developing a positioning strategy, including the selection of the target audience and the use of marketing channels for communication with the consumer.

**Keywords:** positioning strategy, branding, competitive advantages, marketing, target audience, competitive environment.



**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми дослідження обумовлена динамікою ринкового середовища та необхідністю створення стійких конкурентних переваг. В умовах глобалізації та швидких змін споживчих переваг компанії повинні чітко визначити своє місце на ринку. Конкурентне позиціонування бренду є важливим для його відрізнення від конкурентів, забезпечення лояльності споживачів та ефективного використання маркетингових ресурсів. Дослідження цієї теми допомагає розробити стратегії, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Серед учених, які досліджували питання конкурентного позиціонування бренду та стратегії його формування, слід зазначити Філіпа Котлера, одного з найбільш відомих учених у галузі маркетингу, який визначив основи створення конкурентних переваг через позиціонування бренду. Він підкреслював важливість диференціації та створення унікального іміджу в свідомості споживачів. Майкл Портер, автор теорії конкурентних стратегій, також досліджував різні способи досягнення конкурентних переваг, зокрема через стратегічне позиціонування на ринку. Джек Траут і Ел Райс зробили великий внесок у розвиток концепції позиціонування бренду, визначивши його як спосіб встановлення чіткого образу бренду у свідомості споживачів. Гері Хемел досліджував стратегії розвитку конкурентних переваг, зокрема через інновації в позиціонуванні бренду на ринку. Ці вчені та їхні праці стали основою для розробки теорій і практичних підходів до формування стратегії позиціонування бренду в сучасному маркетингу.

**Метою** статті є дослідження принципів і підходів формування стратегії конкурентного позиціонування бренду, а також аналіз ефективних методів досягнення конкурентних переваг через правильне визначення та просування бренду на ринку.

**Викладення основного матеріалу.** Успіх бренду залежить насамперед від якості ідеї, що лежить в його основі. Першим етапом позиціонування і є пошук таких незвичайних ідей. Це зерно ідеї згодом стає душею бренду і визначає ті думки і почуття, які незмінно виникають у споживачів в момент комунікації з брендом і його атрибутами. Оскільки процес позиціонування є частиною брендингу, цілі та завдання цих процесів частково збігаються. Основне завдання позиціонування – створити у свідомості споживача переконання, що бренд є винятковим, унікальним, важливим і суттєво відрізняється від своїх конкурентів. Мета позиціонування – створити у свідомості споживача враження, що бренд є найкращим у своїй категорії і що йому немає альтернативи. Ця мета здебільшого досягається через фактичні характеристики продукту (смак, запах), ціну, підтримку та інші послуги під час купівлі (якщо вони пропонуються компанією), зручність використання тощо.

Ефективне позиціонування бренду створює конкурентну перевагу компанії та дозволяє їй ефективно використовувати свої ресурси. Вдалі рішення щодо позиціонування дозволяють знизити виробничі витрати та рівномірно розподілити їх між усіма функціональними підрозділами компанії, що беруть участь у створенні капіталу бренду. Позиціонування є найважливішим елементом брендингу і передбачає створення чіткої позиції бренду, його іміджу та цінності щодо конкуруючих брендів на ринку та щодо інших брендів у портфелі компанії. Позиціонування бренду визначає конкретну нішу в ієрархії споживчих цінностей і закріплюється позиційною заявою (ДНК бренду), яка виражає унікальну сутність бренду [2]. ДНК бренду відображає характеристики бренду, споживчі переваги, емоційні вподобання, стильові характеристики та цінності бренду.

Позиціонування бренду базується на описі трьох ключових елементів – цільової аудиторії, переваг бренду та конкурентної диференціації, – перетин яких формує позицію бренду. Цільова аудиторія визначається на основі профілю майбутнього споживача, що включає соціально-демографічні характеристики, стиль життя, поведінкові моделі та споживчі потреби. Переваги бренду формуються на основі раціональних, функціональних, емоційних і ціннісних характеристик. Раціональні характеристики включають склад, зовнішній вигляд, технічні характеристики та зручність, такі як простота використання, упаковка та місце продажу. Емоційні характеристики – це сильні атрибути бренду, тобто емоції, які люди відчувають, купуючи та споживаючи бренд, а також цінності, які стоять за образом продукту. Розробці конкурентної стратегії позиціонування бренду завжди передують глибокий аналіз конкурентів і їхніх стратегій поведінки на ринку. Хоча формула позиціонування може змінюватися залежно від специфіки ринку (наприклад, культури та історії), загальна стратегія бренду залишається незмінною в усіх випадках [3].



На думку автора, процес конкурентного позиціонування передбачає вибір такої комбінації цільового ринку, внутрішніх можливостей та активів компанії, яка дозволить їй задовольняти потреби цільової аудиторії ефективніше, ніж конкуренти. Існують різні підходи, які компанії можуть використовувати для позиціонування на цільових ринках. Це: ціна, якість продукції (технологія виробництва), рівень обслуговування, інновації, диференціація вигід і персоналізація.

Процес позиціонування починається з розробки ДНК бренду, формування його ідентичності та унікальності. Для того щоб раціонально обрати підхід до формування стратегії конкурентного позиціонування, наприклад, на основі ціни, якості продукції, рівня обслуговування, інновацій, диференціації вигід, персоналізації або моделі позиціонування CPN-CDC, підприємствам необхідно визначити галузеву приналежність свого продукту позиціонування та визначити конкурентів. Процес позиціонування є динамічним, і деяким брендам може знадобитися змінити своє позиціонування, щоб відповідати поточним потребам та очікуванням суспільства. Різне сприйняття індивідуальності бренду в споживчих сегментах призводить до коригування іміджу бренду. У багатьох випадках оновлення позицій бренду пов'язане зі зміною індивідуальності бренду і створенням нової сутності, що є ребрендингом – самостійним напрямком у розвитку бренду. Ребрендинг зазвичай пов'язаний з бажанням виробника продовжити життєвий цикл бренду, який продемонстрував тенденцію до старіння або занепаду [5].

Брендингова стратегія є частиною маркетингової стратегії і вписується в загальну стратегію підприємства.

Переваги використання цієї стратегії для підприємств:

- дає можливість максимально збільшити ринкову частку при освоєнні кількох сегментів із різноманітними споживчими очікуваннями;
- надає споживачам можливість відчутти різницю між брендом і продуктом у міру адаптації бренду на ринку. Допомогає асоціювати ім'я бренду з певним ринковим сегментом, підтверджує дійсні відмінності продуктів;
- допомагає приховати ім'я виробника, щоб неприємності на ринку, які можуть статися з будь-якими з його брендів, не завдали шкоди репутації цьому виробнику;
- при виведенні кількох брендів на один ринок підприємство стає лідером цієї категорії та займає велику консолідовану ринкову частку за рахунок охоплення сегментів із різноманітними споживчими потребами.

При використанні брендів товарного асортименту в архітектурі застосовується одне спільне ім'я і через єдину обіцянку просувається весь товарний асортимент, який відноситься до однієї і тієї ж компетенції. Вона в основному використовується у галузі продовольчих товарів, обладнання, промисловості. Асортиментні бренди пов'язують усі свої товари на базі унікальної торгової пропозиції, а також концепції бренду. Ця стратегія успішна з погляду управління системою маркетингу, проте такий підхід надмірно уніфікований, унаслідок чого ускладнює залучення нової цільової аудиторії.

Деякі автори також виділяють стратегію «підтримуючого бренду», коли він слугує основною гарантією для набору продуктів, організованих в рамках товарного бренду, асортиментного бренду або бренду товарної лінії. Підтримуючі бренди – це, як правило, досить популярні бренди, які пропонують довіру та авторитет, тоді як суббренди модифікують актуальність материнського бренду відповідно до особливостей ринку [2].

**Висновки.** Отже, існує багато ефективних підходів до формування брендингової стратегії. Компаніям слід обирати найбільш відповідну концепцію, враховуючи особливості продукту, асортименту, культурно-історичний контекст і ринкове позиціонування. Ціна помилки – втрата довіри споживачів до бренду та компанії, що негативно впливає на результати діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Курцев О. Ю.*

---

**Література:** 1. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 2. Пітерсон Д. Брендінг та поведінка споживачів. Київ : Основи, 2014. 276 с. 3. Романов, А. Н. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр навч. літ., 2005. 368 с. 4. Козлова Т. В. Діджитал-брендінг: новітні підходи. Київ : Фенікс, 2020. 315 с. 5. Євтушенко, Л. А. Конкурентна стратегія бренду в умовах цифрової трансформації. Київ : Економіка, 2022. 310 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.





## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.101.38

Ковальова Ю. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Визначено зовнішні фактори впливу на персонал, які є перешкодою на шляху до побудови ефективного мотиваційного процесу. Розглянуто основні види методичних підходів до мотивації праці в умовах воєнного стану.

*Ключові слова:* мотивація, мотиваційний процес, персонал, фактори впливу на персонал, методи мотивації персоналу.

*Annotation.* External factors of influence on personnel are identified, which are an obstacle to building an effective motivational process. The main types of methodological approaches to labor motivation in martial law are considered.

*Keywords:* motivation, motivational process, personnel, factors of influence on personnel, methods of personnel motivation.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективність функціонування сучасних підприємств залежить від ефективної системи мотивації персоналу, оскільки саме вона сприяє підвищенню продуктивності працівників та досягненню, як їхніх особистих цілей, так і стратегічних завдань компанії. Однією з проблем мотивації працівників за сучасних умов постає недостатнє стимулювання колективу, з урахуванням різноманітності їхніх життєвих пріоритетів і потреб, а також значний негативний вплив зовнішніх факторів, що призводить до зниження продуктивності, зростання незадоволеності та зменшення рівня лояльності персоналу до підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляду питань мотивації персоналу присвячено праці багатьох сучасних вітчизняних науковців, серед яких можна зазначити Козак К. Б., Королькова В. В., Остапчук Т. П., Присвітлу О., Прохоровську С. А. та ін.

**Метою** статті є дослідження теоретико-методичних підходів до мотивації персоналу та можливостей їх практичного застосування.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В умовах сучасних викликів і конкурентного середовища підприємства вимушені систематично займатись пошуком джерел підвищення ефективності праці та вдосконалення системи мотивації.

Мотивація – це одна з функцій управління, що спонукає персонал під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників досягати високих показників у роботі, як для підприємства в цілому, так і для особистих відчуттів.

Головною метою мотивації персоналу є формування сприятливих умов і стимулів, що спонукають працівників до більшої самовіддачі, орієнтації на якість роботи та досягнення високих результатів.

У період пандемії COVID-19 бізнесу довелося оперативно ухвалювати рішення, перебудовувати усталені робочі процеси та переглядати підходи до управління. Однак пандемія була не єдиним викликом – після 24 лютого 2022 року з'явилася низка нових проблем, що вимагали негайного реагування та адаптації до змінених умов [1, с. 27].

Кризові ситуації в країні становлять серйозну загрозу для стабільності бізнесу та безпосередньо впливають на його ефективність. На діяльність персоналу впливає низка зовнішніх факторів, які можуть значно ускладнювати мотиваційні процеси та продуктивність роботи.

Одним із ключових чинників є економічна нестабільність. Коливання економіки, зокрема зростання чи спад ВВП, рівень інфляції та безробіття, безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємств, що часто призводить до скорочення штату та інших негативних наслідків.

Ще одним важливим фактором є наслідки пандемії COVID-19 та загроза нових пандемічних криз. Погіршення стану здоров'я працівників суттєво знижує ефективність трудового процесу.



Введення воєнного стану та бойові дії створюють серйозні загрози для психологічної стабільності співробітників.

Обмеження пересування також впливають на рівень професійної підготовки персоналу, адже неможливість відвідувати різноманітні освітні заходи призводить до зниження рівня технічних і професійних навичок.

Крім того, різкі зміни в законодавстві можуть призводити до непередбачуваних змін в умовах праці та системі оплати, що викликає додатковий стрес серед працівників і вимагає швидкої адаптації до нових правил.

Усі ці фактори значно впливають на ефективність роботи персоналу, однак, враховуючи індивідуальні потреби працівників, можна підібрати ефективні стимули та знайти оптимальний мотиваційний підхід.

Процес мотивації персоналу на підприємстві реалізується шляхом комбінування різних методів і підходів. Створення дієвої системи стимулювання працівників включає використання як матеріальних, так і нематеріальних видів заохочення [3, с. 185].

Матеріальна мотивація передбачає фінансове заохочення працівників за їхні додаткові зусилля, які сприяють досягненню результатів для підприємства.

Нематеріальна мотивація – це сукупність методів і заходів, спрямованих на створення у співробітників позитивного ставлення до роботи, що сприяє підвищенню її ефективності.

Основні види матеріального та нематеріального стимулювання працівників в умовах воєнного стану наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні види матеріальної та нематеріальної мотивації в умовах воєнного стану**

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
Основна заробітна плата, преміальні виплати, надбавки, бонуси та коефіцієнти. Грошова винагорода за досягнення встановлених цілей, зокрема економічних показників, якості роботи чи оцінки співробітника колегами. Фінансова підтримка на харчування. Покриття витрат на санаторно-курортне лікування працівників. Програми додаткових виплат. Можливість участі працівників в акціонерному капіталі підприємства. Знижки на продукцію компанії для співробітників. Медичне обслуговування та часткова компенсація витрат на лікування. Надання фінансової допомоги для придбання житла. Відшкодування транспортних витрат до місця відпочинку чи лікування. Оплачувані дні відсутності на роботі з поважних причин	Надання працівникові можливості обирати гнучкі форми зайнятості відповідно до його бажань і потреб. Виділення часу в робочий день для вирішення особистих питань на запит співробітника. Допомога у влаштуванні дітей працівників до дошкільних навчальних закладів. Забезпечення професійної психологічної підтримки для співробітників за необхідності. Заохочення у вигляді відзнак та подяк, зокрема вручення дипломів, присвоєння почесних звань із подарунками, письмові подяки від керівництва з можливістю внесення до трудової книжки. Сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню працівників. Покращення умов праці, включаючи технічне оснащення робочого місця, облаштування зони відпочинку, організацію транспорту для співробітників, а також забезпечення харчування на території підприємства

Джерело: складено автором на основі [2; 4]

Таким чином, основними інструментами матеріальної мотивації є підвищення заробітної плати, грошові бонуси та різні фінансові заохочення.

Інструменти нематеріальної мотивації можна поділити на дві групи. Перша охоплює моральну мотивацію, яка включає офіційне визнання заслуг співробітників, проведення культурно-масових заходів, психологічну підтримку фахівців, а також надання спеціальних привілеїв, пов'язаних зі стажем роботи в компанії. Друга група стосується організації робочого процесу, зокрема впровадження гнучкого графіка роботи, можливості адаптації робочого розкладу до потреб працівника, дистанційної зайнятості, а також надання свободи у виборі завдань чи реалізації власних проєктів.

Отже, в умовах воєнного стану мотивація персоналу має бути спрямована на вирішення конкретних завдань, а саме:

- заохочувати співробітників до якісного та своєчасного виконання робочих обов'язків;
- підвищувати рівень продуктивності праці;
- сприяти формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;



- зменшувати рівень плинності кадрів і залучати висококваліфікованих, компетентних фахівців;
- забезпечувати максимально безпечні умови праці та мінімізувати ризики для життя;
- зміцнювати лояльність працівників до підприємства [5, с. 47].

**Висновки.** Жодна управлінська система не може ефективно функціонувати без дієвої мотиваційної стратегії, яка заохочує кожного працівника до продуктивної та якісної роботи. Основними перешкодами на шляху до ефективної мотивації персоналу сьогодні є швидкі зміни у внутрішньому середовищі країни, значний вплив зовнішніх факторів, а також недостатній рівень зацікавленості працівників через різноманітність їхніх життєвих пріоритетів і потреб. Тому на даному етапі важливо взяти до уваги інноваційні нематеріальні методичні підходи до мотивації персоналу, але при їх впровадженні бажано враховувати культурні, ментальні та психологічні особливості співробітників, щоб визначити найефективніший метод мотивації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Демченко Г. В.

---

**Література:** 1. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34. DOI: 10.15673/ie.v14i4.2426. 2. Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69. 3. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Боровська А. О. Мотивація науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів як функція управління персоналом. *Соціальна економіка*. 2020. № 60. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2020-60-17>. 4. Присвітла О. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління персоналом. *Економічний масштаб*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-17>. 5. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.8

Ковік А. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто актуальне питання для українських підприємств – тенденції розвитку маркетингових комунікацій. Обґрунтовано важливість цього питання для теперішньої ситуації в Україні. Розглянуто основні онлайн-інструменти маркетингових комунікацій та використання цих інструментів для просування підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, комунікація, онлайн-інструменти, підприємство, маркетингові комунікації.





**Annotation.** This article deals with a topical issue for Ukrainian enterprises - trends in the development of marketing communications. The importance of this issue for the current situation in Ukraine is substantiated. The main online tools of marketing communications and the use of these tools to promote the enterprise are considered.

**Keywords:** marketing, communication, online tools, enterprise, marketing communications.



**Постановка проблеми.** Маркетингові технології формування маркетингового середовища підприємства є досить багатогалузевою стратегічною галуззю, яка потребує постійного зв'язку зі споживачами. Аналізуючи поведінку споживача, можна сформувати та направити клієнта на потребу у нашому товарі. За допомогою маркетингових інструментів можливість позитивного ставлення, довіри споживача до підприємства зростає в рази. Отже, маркетингова комунікація для підприємства відіграє дуже велику роль для стимулювання попиту, довіри та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Дослідження останніх наукових праць і видань.** Дослідженням питань маркетингової комунікації займалися численні науковці, серед яких варто зазначити Ф. Котлера, С. Блека, П. Друкера, Л. Якокка, Т. Коно. Формування маркетингової комунікації підприємства є довгостроковою ціллю та стратегічним плануванням діяльності компанії, де важливий кожен крок, аби ефективно йти в майбутнє. Комунікація підприємства, яка вирізняє себе унікальністю свого товару або послуги, дозволяє досягти максимального прибутку, зростання ринкової конкуренції та заохочення потенційних споживачів.

**Метою** дослідження є аналіз та вплив на споживача маркетингової комунікації за допомогою онлайн-інструментів, їх удосконалення та подальший розвиток. Значну увагу приділено таким інструментам, як реклама, соціальні мережі, зв'язки з громадськістю.

**Основні підсумки дослідження.** Поняття «маркетингова комунікація» має багато визначень різними науковцями, основні наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Узагальнення визначень поняття «маркетингова комунікація»**

Автор	Визначення
Король І. В. [1]	Маркетингові комунікації – це сукупність сигналів, що виходять від підприємства на адресу різноманітних аудиторій: посередників, конкурентів, споживачів, постачальників, акціонерів, органів державного управління, власного персоналу з метою інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари і свою діяльність [1]
Примаєк Т. [2]	Система маркетингових комунікацій – це єдиний комплекс, що об'єднує учасників, канали й інструменти комунікації організації, спрямований на встановлення та підтримку визначених органіцією взаємовідносин із цільовою аудиторією в межах її маркетингової політики [2]

Тобто маркетингова комунікація являє собою комплексний механізм, загальною метою якого є формування позитивного іміджу підприємства, стимулювання попиту, зростання ринкової конкуренції та заохочення потенційних споживачів.

Місце маркетингу в діяльності будь-якого підприємства посідає важливу роль в успішності. За допомогою різноманітних та правильно підібраних інструментів маркетингу є можливість впливати на потреби споживачів, їх емоції, що є дуже важливою перевагою для конкурентоспроможності компанії.

Вітчизняний науковець виділив такі функції маркетингових комунікацій, як інформативну, нагадувальну, переконуючу та іміджеву [3].

Для донесення цінності підприємства до споживача маркетингова комунікація використовує такі інструменти, як рекламна діяльність, публічні комунікації, онлайн-платформи.

Маркетингова політика комунікацій – комплекс заходів, які використовує підприємство для інформування, переконання, нагадування та формування поглядів споживача на товар (послугу) та імідж підприємства [4].

У сучасному світі всі підприємства функціонують під впливом різноманітних факторів, які формують маркетингове середовище. Успіх кожного підприємства та його працівників значною мірою залежить від



конкурентної боротьби між маркетинговими комплексами, які використовуються різними компаніями, а також від тенденцій і подій, що відбуваються в цьому середовищі.

Маркетингові інструменти допомагають знайти ці особливості та проінформувати про них споживачів. Ціль позитивно створеного маркетингового середовища за допомогою маркетингових засобів – це більше точок контакту (як з майбутнім, так і наявним споживачем); активізація стану клієнту (заклик клієнта звернути увагу на наш товар/послугу); продаж / знайомство з продуктом (звернувши увагу на підприємство, споживач починає знайомитися з підприємством, аналізувати його та товар / послугу).

Інновації у маркетингових комунікаціях відбуваються постійно, бо вони трансформуються, оновлюються, вдосконалюються, аби задовільнити сучасного споживача.

**Висновки.** Досліджуючи й аналізуючи наявну маркетингову комунікацію підприємства, потрібно враховувати, що для споживачів діяльність маркетингу постає як інформація про запропонований товар та послугу, в той час для конкурентів – це інформація про цілі розвитку компанії.

Формуючи маркетингове середовище підприємства, багато уваги приділяється цільовій аудиторії підприємства, тому використовуються такий маркетинговий інструмент як карта емпатії. Використовуючи карту емпатії, можна проаналізувати закономірності споживачів, поведінку споживача, щоб в подальшому розвинути глибоку емпатію між підприємством і споживачем.

Формування маркетингового середовища – це важливий елемент, що визначає ефективність діяльності компанії та її можливості пристосовуватися до змін на ринку.

Основними класичними елементами системи маркетингової комунікації є реклама, особистий продаж, стимулювання продажу (збуту), зв'язки з суспільством [5].

Постійна взаємодія підприємства з цільовою аудиторією та партнерами забезпечується завдяки ефективному комунікаційному зв'язку. Використовуючи інструменти комунікаційної політики, а саме канали контакту зі споживачем: рекламу, соціальні мережі та інші засоби, які формують безпосередньо імідж підприємства, за допомогою яких встановлюється довіра та вплив на поведінку споживача.

Ефективна система комунікацій налагоджує зв'язок між підприємством та споживачем, що є основою для розвитку іміджу компанії. Для створення іміджу, використовуючи маркетингову політику комунікацій, яка інформує, переконує, стимулює та нагадує клієнту про підприємство, завдяки чому компанія отримує реакції від споживачів, зміну їх поведінки та інтересів. Таким чином, сформується певне позиціонування на конкурентоспроможному середовищі.

Таким чином, маркетингові комунікації створюють асоціації з їх торговими марками, людьми, місцями, подіями, брендами, враженнями, відчуттями.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Родіонов С. О.*

---

**Література:** 1. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посібник. Умань : Візаві, 2018. 191 с. 2. Примак Т. О. Ринок маркетингових комунікацій: стратегічний аспект. Наукові праці. 2003. Вип. 8 : Проблеми формування і розвитку ринкової економіки в Україні. С. 60–63. 3. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2000. 377 с. 4. Буряк П. Ю., Карлінський Б. А., Карпова Я. Ю. Маркетинг : навч. посіб. Львів : Професіонал, 2005. 318 с. 5. Ламбен Ж. Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Наука, 1996. 589 с.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2025 р.





## OPTIMIZATION OF WAREHOUSE LOGISTICS MANAGEMENT IN ENTERPRISES DURING MILITARY CONDITIONS

UDC 005.932

*Kokosha K.*

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** This article examines contemporary methods for optimizing warehouse logistics management during military conditions. It analyzes current approaches and challenges, and proposes adaptive solutions to ensure continuous enterprise operations.

**Keywords:** warehouse logistics, optimization, military conditions, adaptive solutions.



**Анотація.** У статті розглянуто сучасні методи оптимізації управління складською логістикою в умовах військового стану, проаналізовано актуальні підходи та виклики, а також запропоновано адаптивні рішення для забезпечення безперервної роботи підприємств.

**Ключові слова:** складська логістика, оптимізація, військові умови, адаптивні рішення.



Warehouse logistics management during military conditions is a critical issue that directly affects the continuity of supply chains and the overall operational resilience of enterprises. In times of military conflict or instability, damaged transportation networks, heightened security risks, and unpredictable market demands disrupt traditional logistics systems. This situation necessitates the development of robust, adaptable strategies to ensure the efficient management of warehouses – an essential node in any supply chain. The problem is not only of academic interest; it is closely linked to practical tasks such as risk mitigation, optimal resource allocation, and maintaining operational stability under adverse conditions. As enterprises face challenges including workforce shortages and increased security concerns, innovative solutions that integrate technological advancements with proven logistics practices become essential to both immediate operational needs and long-term strategic goals.

Over the past years, numerous researchers have addressed various aspects of warehouse logistics management in challenging environments. Notably, Rudenko G. R. and Kolodizeva T. O. have explored the fundamentals of logistics management and the assessment of logistics activity efficiency in enterprises, laying the groundwork for understanding operational challenges and potential solutions [1]. Further contributions by Hmarska I. A., Sigaeva T. E., Bachinska O. M. have emphasized quality management in logistics processes [4], while Tsymbalistova O. A. and her colleagues specifically examined improvements in logistics under military conditions [2]. These studies have provided valuable insights into the integration of digital technologies and risk management strategies. However, unresolved issues remain, particularly regarding the seamless integration of automated systems with real-time decision-making processes and the enhancement of security measures in warehouse operations. This article builds upon these earlier works by addressing these gaps and proposing a comprehensive framework that combines digitalization, automation, and adaptive risk management.

The purpose of this study is to explore strategies for optimizing warehouse logistics during military periods, ensuring operational stability and supply chain resilience. Effective warehouse management in crisis conditions requires innovative approaches that integrate technology, automation, and security measures to maintain efficient logistics flows. The primary objective is to develop an integrated approach to optimize warehouse logistics management during military conditions. The key goals include:

- identifying and analyzing challenges: to pinpoint the specific obstacles that hinder warehouse operations in military crisis scenarios;
- reviewing recent literature: to determine the unresolved aspects of logistics management in high-risk environments based on current research;



- formulating adaptive strategies: to propose solutions that incorporate digitalization, automation, and robust risk management measures;
- providing detailed exposition: to present a well-justified framework with theoretical and practical implications;
- outlining conclusions and future prospects: to summarize the research findings and suggest directions for further investigation in adaptive logistics management.

The novelty of the research lies in the development of an adaptive approach to warehouse logistics that incorporates digitalization, automation, and risk mitigation strategies. The study provides insights into how enterprises can adjust their logistics strategies to function effectively in high-risk environments, ensuring operational continuity and resource availability.

Modern enterprises are increasingly leveraging digitalization and automation to enhance warehouse operations during military conditions. The implementation of a Warehouse Management System (WMS) enables real-time tracking of inventory, streamlines order processing, and facilitates efficient data management [6]. In parallel, technologies such as Automated Storage and Retrieval Systems (AS/RS) significantly reduce the likelihood of manual errors and accelerate the handling of goods [7]. These digital solutions ensure optimal space utilization and provide the agility needed to adjust to rapid changes in inventory levels.

In addition to technological innovations, robust risk management and contingency planning are critical to ensuring operational continuity during periods of instability. Enterprises advised to diversify their supplier networks to minimize dependency on single sources and develop comprehensive contingency plans that include the maintenance of emergency stock reserves [8]. Decentralizing warehouse locations further mitigates the impact of regional disruptions, allowing businesses to swiftly respond to unexpected challenges and sustain the flow of essential materials.

Security enhancements also play a pivotal role in safeguarding warehouse operations under military conditions. With the increased threat of theft and structural vulnerabilities during conflicts, it is essential to employ advanced surveillance systems – often enhanced by artificial intelligence—to monitor and secure warehouse perimeters. Complementary measures, such as robust access control systems that utilize biometric verification and RFID technology, help protect both the physical assets and the personnel within these facilities [5].

Workforce optimization is another fundamental aspect of the adaptive framework. In crises where skilled labor may be in short supply, cross-training employees to perform multiple roles within the warehouse is crucial. The adoption of remote monitoring technologies and the strategic engagement of third-party logistics providers further ensure that operations remain uninterrupted despite potential labor shortages. This multi-faceted approach to workforce management not only mitigates risks associated with personnel constraints but also enhances overall operational resilience.

The proposed framework is further justified by empirical evidence and theoretical models that underline the importance of integrating digital technologies with adaptive risk management practices. Studies indicate that enterprises employing decentralized logistics networks, fortified security measures, and real-time data analytics achieve significant improvements in operational efficiency and resilience [3]. This integrated approach ensures that warehouse logistics systems can not only withstand the pressures of military conditions but also adapt dynamically to evolving challenges.

In conclusion, the integrated framework presented in this article demonstrates that adaptive warehouse logistics management, which leverages digitalization, automation, and robust risk management, is essential for maintaining operational continuity during military conditions. The research shows that by adopting flexible strategies, enterprises can effectively mitigate the unpredictable impacts of military conflicts. Implementing advanced technologies such as Warehouse Management Systems (WMS) and Automated Storage and Retrieval Systems (AS/RS) not only improves inventory accuracy and order processing speed but also enhances overall supply chain resilience. Moreover, proactive risk management through diversified supplier networks and contingency planning, combined with stringent security protocols and continuous workforce training, plays a crucial role in minimizing disruptions and financial losses in crisis scenarios.

Looking forward, future research should further explore the integration of emerging technologies such as the Internet of Things (IoT) to refine predictive analytics and enable more responsive real-time decision-making. Additionally, investigations into the long-term impacts of decentralized warehouse models and sustainable logistics practices will be vital in validating the effectiveness of these adaptive strategies. Detailed case studies across various



industries could offer deeper insights into best practices, thereby paving the way for more robust and resilient logistics management systems in military and other high-risk environments.

*Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor Sihaieva T. Ye.*

---

**Література:** 1. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2016. 292 с. 2. Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії військового стану в Україні. Академічні візії. 2022. Вип. 14. 3. Алесінська Т. В. Основи логістики. Загальні питання логістичного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во «Веселка», 2019. 121 с. 4. Хмарська І. А., Сігаєва Т. Є., Бачинська О. М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. 5. Тимчик А. М. Особливості управління логістичними процесами електронної комерції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 2. С. 272–278. 6. Christopher M. Logistics and supply chain management : Book. London : Pearson Education, 2016. 310 p. 7. Richards G. Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse, 2nd Edition, Kogan Page. London, Philadelphia, New Delhi, 2014. 8. Improving Warehouse Efficiency: Let's Get Back to Basics (2019). URL: <https://innovecs.com/blog/improving-warehouse-efficiency>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ РІЗНИХ ГАЛУЗЕЙ І БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЇХ ПЕРСПЕКТИВИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 796.075.2

*Колеснікова А. В.*

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто різні аспекти впливу воєнного конфлікту на різні галузі економіки в Україні. Визначено, що компанії, які надають послуги або займаються сферами креативної та інтелектуальної діяльності, можуть легше релокуватися порівняно з підприємствами виробничого сектора. Сільське господарство, ІТ-сектор, енергетика, металургія та логістичний сектор розглянуті з точки зору їхньої вразливості до військових дій та можливостей релокації. Дослідження показує, що різні галузі виявляють різну стійкість до воєнного конфлікту та мають різні можливості для адаптації та виживання в умовах кризи.

**Ключові слова:** підприємство, російсько-українська війна, релокація, галузі економіки, потенціал.





**Annotation.** The article examines various aspects of the impact of the military conflict on different sectors of the economy in Ukraine. It is determined that companies providing services or engaged in the creative and intellectual fields can more easily relocate compared to companies in the manufacturing sector. Agriculture, the IT sector, energy, metallurgy, and the logistics sector are considered in terms of their vulnerability to military actions and relocation possibilities. The research shows that different sectors exhibit varying degrees of resilience to the military conflict and have different opportunities for adaptation and survival in crisis conditions.

**Keywords:** enterprise, Russo-Ukrainian war, relocation, sectors of the economy, potential.



Можливість релокації компанії значною мірою залежить від її сфери діяльності. Компанії, фірми, підприємства, що займаються наданням послуг, особливо для іноземних клієнтів, можуть змінювати своє місце розташування без суттєвих втрат у клієнтській базі. Це також стосується компаній у сферах креативних та інтелектуальних послуг, консалтингу, фінансів та аудиту.

Натомість підприємства, що працюють у виробничій сфері, логістиці, агропромисловому секторі, частково в ресторанному бізнесі та сфері торговельно-розважальних комплексів, значно більше залежать від місця розташування. У деяких випадках географічне положення напряму впливає на рівень прибутковості (наприклад, у сільському господарстві або гірничодобувній галузі). Через це можливість зміни місця ведення бізнесу для таких компаній є суттєво обмеженою. Далі будуть розглянуті специфічні умови та особливості функціонування підприємств у період війни залежно від їхньої галузевої приналежності. [3].

*Сільськогосподарський сектор.*

Виконання сільськогосподарських робіт у полях та теплицях не може бути перенесене або відкладене на тривалий час. Навіть у мирний період аграрна сфера є досить ризикованим і специфічним видом бізнесу, що залежить від погодних умов, технічного стану обладнання, ефективності добрив, складної логістики експорту та зберігання продукції, а також від наявності кваліфікованих спеціалістів. Під час війни ці виклики посилюються додатковими загрозами: замінуванням земель, окупацією територій та ймовірністю ракетних обстрілів.

Через загальну мобілізацію та міграційні процеси галузь сільського господарства стикається з дефіцитом працівників, нестачею пального, добрив та засобів захисту рослин. Додатково ситуацію ускладнює блокування морських шляхів, що унеможлиблює експорт продукції зі складів, спричиняючи значні фінансові втрати та обмежуючи можливість проведення посівних і збиральних робіт. Відкриття аграрного бізнесу в сучасних умовах є вкрай ризикованим, оскільки потребує значних фінансових вкладень, стабільної інфраструктури та гарантованого ринку збуту. [1].

*IT-сектор.*

Криза, викликана всесвітньої пандемією COVID, найменш зачепнула IT-сферу. Ця галузь продемонструвала найбільшу стійкість і гнучкість до змін і релокації. Впровадження віддалених робочих процесів дозволило підприємствам із сфери IT зберегти як працівників, так і бізнес-процеси, не втрачаючи при цьому доходу завдяки зв'язкам із основними західними ринками збуту.

Багато IT-компаній мають офіси у різних країнах, тому для них було відносно просто перенести одну з філій до іншої. Також ці компанії забезпечили співробітникам гнучкі умови, пропонуючи компенсацію витрат на переїзд і корпоративну підтримку, а для тих, хто залишився на місці, передбачили додаткове фінансування. Обмеження можливостей у перетині кордону спричинили те, що більшість працівників IT-компаній були вимушені продовжити свою діяльність в Україні на більш безпечних територіях. Але все ж таки галузь вже не працює з такою самою ефективністю і потужністю, що й до війни. IT-індустрія зазнає впливу від трьох основних негативних факторів [12]:

- уповільнення економічного зростання, зниження прибутків, інфляційні процеси та обмеження діяльності фінансових установ;
- ризик руйнування цифрової інфраструктури, зокрема масштабні пошкодження або часткове знищення телекомунікаційних і енергетичних мереж;
- скорочення кадрового ресурсу внаслідок загальної мобілізації.

*Енергетична галузь.*

Згідно з інформацією від ДТЕК, майже всі електростанції в Україні зараз працюють на повну потужність. Змушено довелося припинити роботу Луганської ТЕС та частково зупинити Запорізьку ТЕС. Крім того, наразі



українська енергетична система також підключена до європейської енергетичної системи ENTSO-E, що дозволяє уникнути залежності від постачань енергії з Росії та Білорусі [1].

Однак підприємства, що займаються електропостачанням і технічним обслуговуванням електромереж, зокрема й державні, змушені працювати в небезпечних зонах, де стикаються з серйозними ризиками, оскільки інфраструктурні об'єкти часто стають пріоритетними цілями для ворожих ударів.

#### Металургія.

На сьогоднішній день ринок металургії значно постраждав. Це створює серйозні виклики, оскільки експорт металургійної продукції відігравав вагомий роль у формуванні ВВП. Підприємства цієї сфери значною мірою залежать від свого географічного розташування, і більшість із них знаходяться на південному сході країни, де тривають бойові дії або частина територій окупована. Унаслідок цього діяльність багатьох металургійних компаній була змушена призупинитися.

Крім того, майже всі експортні шляхи, які використовувалися раніше, зараз заблоковані.

При цьому ж, частка підприємств галузі працює, отримує прибутки, сплачує податки й, навіть, використовує потенціал для розвитку.

Було досліджено та проаналізовано стан (на кінець 2023 року) найбільших об'єктів металургійної промисловості України. У таблиці 1 наведено інформацію про ці результати [1].

Таблиця 1

**Стан роботи найбільших заводів металургійної промисловості України  
(кінець грудня 2023 року) [1]**

№ з/п	Назва підприємства	Стан роботи
1	Метінвест	мають пошкодження; працюють на 35-40% своєї потужності
2	Запоріжсталь	мають пошкодження; частка підприємства у стані гарячої консервації; працюють на 70% своєї потужності
3	Запоріжжкокс	мають пошкодження; частка підприємства у стані гарячої консервації; у 2023 році збільшив випуск продукції на 16% р./р
4	Азовсталь	З 24 лютого розпочався процес зупинки та консервації заводу, який наразі зазнав значних пошкоджень, майже повного руйнування. Остаточний рівень збитків ще не визначено, оскільки підприємство перебуває під окупацією
5	Запоріжвогнетрив	часткова консервація технологічного обладнання; системно працює над розширенням продуктової лінійки, - у відповідь на запит ринку команда фахівців підприємства розробила та опанувала технології виробництва 18 нових видів продукції
6	Авдіївський коксохімічний завод	Наразі підприємство зазнало суттєвих пошкоджень і часткового руйнування, проте точний масштаб збитків поки не оцінено, оскільки воно перебуває під окупацією. Відновлення виробничих потужностей є неможливим
7	Криворіжсталь	Через підлив Каховської гідроелектростанції завод змушений припинити виплавку сталі та виробництво прокату
8	Харцизький трубний завод	Частина виробництва була відновлена після тимчасового зупинення, а також активно триває пошук нових логістичних рішень для стабілізації роботи підприємства
9	Дніпроспецсталь	Діяльність заводу була припинена з початком війни, проте вже у травні 2022 року вдалося частково відновити роботу
10	Дніпропетровський металургійний завод	Наразі підприємство зазнало суттєвих пошкоджень і часткового руйнування, проте точний масштаб збитків поки не оцінено, оскільки воно перебуває під окупацією. Відновлення виробничих потужностей є неможливим
11	Алчевський металургійний комбінат	під російською окупацією; робота призупинена
12	Єнакіївський металургійний завод	під російською окупацією; робота призупинена
13	Макіївський металургійний комбінат	під російською окупацією; робота призупинена

Станом на кінець жовтня 2023 року тимчасово окупованими російськими військами залишалися 109 тисяч квадратних кілометрів території України, що становить 18,05% від загальної площі країни (603 628 кв. км) [5].

Дані за областями наведено у таблиці 2.



Таблиця 2

**Території України, які перебувають під російською окупацією (кінець грудня 2023 року) [5]**

Область України	Окупована площа	Відсоток окупації
Автономна республіка Крим	26,9 тис. кв км	100%
Донецька	15,07 тис. кв км	57%
Луганська	26,3 тис. кв км	98%
Запорізька	19,6 тис. кв км	73%
Херсонська	20,5 тис. кв км	близько 72%
Харківська	630 кв км	близько 2%

Окупація, яка триває на сьогодні, охоплює промислові райони, багаті на природні ресурси. Наприклад, у 2014 році видобуток вугілля в Україні зменшився на 35%. З 150 вугільних шахт 115 знаходились на тимчасово захоплених територіях.

Проте, згідно з думками експертів [5], Україна має перспективи відновлення після війни, що передбачає значні інвестиції у відновлення інфраструктури, машинобудування та житлового будівництва. Це сприятиме зростанню внутрішнього попиту на метал, що дозволить галузі відновитись швидкими темпами.

*Логістичний сектор (ринок).*

На початку війни підприємства, що працюють у сфері логістики, зазнали великих втрат: за даними компанії «Нова пошта», обсяги доставок впали на 95%. Крім того, діяльність міжнародних логістичних операторів, таких як DHL, була припинена в Україні. Наразі логістичні компанії стикаються з новими викликами, такими як подорожчання і дефіцит пального, пошкодження автомобільних доріг і відділень, блокпости та перевірки, комендантська година, яка значно скорочує час на перевезення, а також відсутність працівників, що переїхали на безпечніші території. [1].

Таким чином, з огляду на цей аналіз, можна зробити висновок, що повномасштабне вторгнення спричинило значні втрати, але історично після таких руйнувань завжди настає період відновлення та розвитку. Тому, маючи відповідні можливості, враховуючи важливість ситуації та розробивши бізнес-план, адаптований до цих умов, розвиток бізнесу в Україні стає не лише необхідним, а й цілком реальним і успішним.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. О.*

**Література:** 1. Економічна правда. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства // Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>. 2. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yebe-infografika-50262837.html>. 3. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни // УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyni-11824872.html>. 4. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу // Advancing in research, practice and education : матеріали конф., м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180. 5. Що лишилось від української металургії? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.





## УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.101

Колісник В. Е.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено теоретичні особливості трудового та соціального потенціалу підприємства, їх структурні складові та фактори впливу, окреслено основні завдання використання і управління потенціалом, а також обґрунтовано механізми його удосконалення.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, соціальний потенціал, персонал, ефективність підприємства, мотивація працівників.



**Annotation.** The article defines the theoretical features of labor and social potential of an enterprise, their structural components and factors of influence, outlines the main tasks of using and managing potential, and substantiates the mechanisms for its improvement.

**Keywords:** labor potential, social potential, personnel, enterprise efficiency, employee motivation.



В умовах посилення конкуренції, загального спаду виробництва, макроекономічної нестабільності, зростання рівня безробіття, погіршення якості життя населення, дефіциту кадрів на ринку праці та необхідності вирішення завдань інноваційного розвитку особливого значення для підприємств набуває залучення та збереження співробітників. Своєчасне усвідомлення комплексного значення соціально-економічних факторів дає змогу підприємствам не лише залучати висококваліфікованих спеціалістів, а й створювати умови для їхнього професійного розвитку та самореалізації, закладаючи фундамент для розвитку підприємства. Визначення теоретичних особливостей використання та вдосконалення трудового і соціального потенціалу персоналу зумовило актуальність цього дослідження.

Вагомий внесок у сутність і розробку теоретико-методичних засад використання трудового та соціального потенціалу підприємств здійснили такі дослідники, як Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М., Мороз В. М., Тютюнник Н. С. та ін. [1–6]. Проте, незважаючи на велику кількість праць, варто наголосити на необхідності проведення подальших досліджень щодо створення нових механізмів удосконалення трудового та соціального потенціалу підприємств.

**Метою** статті є визначення теоретичних аспектів трудового і соціального потенціалу та розроблення шляхів його вдосконалення на підприємстві.

Розвиток трудового та соціального потенціалу відіграє ключову роль у визначенні конкурентоспроможності підприємства, формуванні стратегій стимулювання та забезпеченні його довгострокового успіху. Трудовий потенціал підприємства відображає здатність працівників виконувати професійні завдання, розвивати навички та адаптуватися до змін у трудовому процесі, тоді як соціальний потенціал охоплює ширший спектр, включаючи професійні, інтелектуальні, мотиваційні, демографічні та освітні ресурси, що формують сприятливе середовище для розвитку працівників та досягнення стратегічних цілей.

Трудовий потенціал – це самостійна та динамічна соціально-економічна категорія, що відображає здатність як окремих працівників, так і колективу до продуктивної діяльності та слугує інтегральним показником залученості людини до суспільно корисної праці та її спроможності ефективно виконувати професійні обов'язки.

Трудовий потенціал підприємства включає такі структурні компоненти:

1. Психофізіологічний потенціал – сукупність фізичних і психологічних характеристик особи, включаючи природні здібності, стан здоров'я, рівень витривалості та тип нервової системи.
2. Кваліфікаційний потенціал – рівень знань, компетенцій і професійних навичок працівників, що визначає їхню спроможність виконувати поставлені завдання різної складності.



3. Соціальний потенціал – рівень громадської свідомості, соціальної відповідальності, трудові цінності, інтереси та мотиваційні установки працівників.

Оцінка та управління трудовим потенціалом ґрунтується на вирішенні трьох взаємопов'язаних завдань:

- розвиток професійних здібностей працівників відповідно до вимог робочої посади;
- створення сприятливих соціально-економічних, виробничих і технологічних умов для максимальної реалізації трудового потенціалу кадрів;
- забезпечення того, щоб цей процес не завдавав шкоди інтересам особистості [1].

Українська дослідниця О. А. Грішнова визначає трудовий потенціал як інтегральну оцінку кількісних і якісних характеристик економічно активного населення, основними аспектами є: здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, мотивація, вміння працювати в команді, креативність, активність, організованість та ресурси робочого часу [2].

Якісний рівень трудового потенціалу має значний вплив на підвищення його використання. Через низькі якісні характеристики працівників компанії не спрацьовують не тільки високі технічні, технологічні та організаційні рівні факторів виробництва, а й рівень зацікавленості персоналу в подальшій продуктивній праці.

Соціальний потенціал є відносно новим поняттям, яке все ще перебуває на стадії обговорення. Різні автори визначають соціальний потенціал організації таким чином:

- рівень громадянськості та соціальної розвиненості, засвоєння працівниками норм ставлення до праці, цінностей, інтересів, потреб і запитів трудової сфери відповідно до ієрархії людських потреб;
- комбінацію ресурсів, що володіє додатковими перевагами завдяки ефекту синергізму;
- сукупність мотивацій і установок суб'єкта господарювання у внутрішньому та зовнішньому середовищі, вплив яких відображається на ефективності досягнення його цілей.

Складові соціального потенціалу підприємства можна поділити на дві групи: адміністративну (формування та розвиток соціального потенціалу) та особистісну (інтелектуальний, адаптаційний, етичний, фізичний та психічний потенціал працівників).

Н. С. Тютюнником було запропоновано таку класифікацію елементів соціального потенціалу підприємства [4], рис. 1.



Рис. 1. Класифікація соціального потенціалу підприємства

Зростання показника соціального потенціалу підприємства свідчить про глибоке структурне взаємне доповнення, можливість використання кожної з його складових для підвищення ефективності управління.



Вирішальним фактором у розвитку трудового та соціального потенціалу є мотивація персоналу до продуктивної діяльності. Створення дієвих механізмів стимулювання, що враховують індивідуальні психологічні особливості працівників, є одним із ключових інструментів підвищення ефективності українських підприємств.

Процес удосконалення використання трудового та соціального потенціалу підприємства охоплює такі напрямки:

1) зосередження на кадровому плануванні, чіткий контроль набору та відбору персоналу відповідно до потреб підприємства та наявного стану ринку праці відповідної галузі;

2) організація системи стимулювання праці, визначаючи диференціацію матеріальних (заробітна плата, підвищення окладу, премії) та нематеріальних (похвала, сертифікати, бонуси) методів, що враховує індивідуальні потреби та цінності працівників;

3) зосередження на поступовій адаптації персоналу як для нового працівника, так й до колективу, що дозволить бути гнучким у виконанні та дорученні обов'язків та готовності до дій;

4) ефективне навчання співробітників, включаючи організацію курсів, тренінгів, лекцій, що дозволить підвищувати рівень кваліфікації персоналу і позитивно вплине на коефіцієнти результативності і розвитку підприємства на різних рівнях;

5) покращення умов праці, шляхом оптимізації і забезпечення комфортного робочого простору, впровадження сучасних технологій та обладнання;

6) формування сприятливого соціально-психологічного клімату, підтримка командної роботи, організація корпоративних заходів для зміцнення взаємодії між працівниками [5];

7) підготовка управлінських кадрів має відбуватися на кожному підприємстві і містити аналіз наявних людських ресурсів, оцінку управлінського потенціалу та лідерських якостей працівників, їхньої готовності та відданості організації;

8) забезпечити стабільне проведення моніторингу соціально-психологічної обстановки, оскільки моральний клімат впливає на потенційну можливість зниження економічних показників, а отже, на втрату фінансової безпеки працівників, провокацію конфліктів [3];

9) залучення соціальних мереж для підвищення соціального потенціалу організації (групи, форуми, сайти організації), спілкування та моніторинг зворотної відповіді з боку працівників і зацікавлених сторін. Це дозволить покращити комунікацію, виявити актуальні потреби та проблеми, швидко та ефективно обробляти інформацію та застосовувати зміни без втрати авторитету, часу та завдання шкоди.

Таким чином, приділення уваги використанню трудового та соціального потенціалу підприємства є ключовим фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні теоретичні аспекти цих понять і структурні складові трудового та соціального потенціалу. Розглянуто напрями вдосконалення, серед яких кадрове планування, мотивація працівників, системи стимулювання, адаптація працівників, навчання, поліпшення умов праці, розвиток корпоративної культури, підготовка управлінського персоналу, соціальний моніторинг. Подальші напрями дослідження включають розробку та впровадження практичних механізмів підвищення потенціалу українських підприємств з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та умов.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гончарова С. Ю.

---

**Література:** 1. Кузнецова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 197 с. 2. Мороз В. М., Трудовий потенціал бізнес-лідера : навч. посіб. Київ : ТОВ «Інформ-Консалтинг», 2013. 376 с. 3. Мутерко Г., Ромашко І. Удосконалення системи управління трудовим потенціалом як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. 4. Тютюнник Н. С. Соціальний потенціал підприємства: сутність та склад. Львів : АртДрук, 2013. С. 243–244. 5. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації : монографія. Київ : ХНЕУ, 2018. 352 с.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ ДО НОВИХ УМОВ ПРАЦІ

УДК 314.15

Колісник К. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено психологічні труднощі, з якими стикаються вимушені мігранти при адаптації до нових умов праці. Проаналізовано фактори, що впливають на їхній процес пошуку роботи та інтеграцію в суспільство.

**Ключові слова:** вимушені мігранти, адаптація, психологічні труднощі, працевлаштування, інтеграція, ринок праці.



**Annotation.** The article examines the psychological challenges faced by forced migrants in adapting to new working conditions. It analyzes the factors influencing their job search process and integration into society.

**Keywords:** forced migrants, adaptation, psychological challenges, employment, integration, labor market.



У сучасному світі вимушена міграція стає дедалі поширенішим явищем, що викликане політичними, економічними та екологічними факторами. Вимушені мігранти зазвичай переживають багато психологічних проблем під час адаптації до нових умов праці, які можуть ускладнити їхній процес пошуку роботи та інтеграцію в нове суспільство. Недостатня підтримка та брак ресурсів для вирішення цих проблем може призвести до зниження їхньої продуктивності, професійної діяльності та загального рівня життя.

Ця проблема має важливе наукове та практичне значення, оскільки розуміння психологічних аспектів адаптації мігрантів є необхідним для розробки ефективних програм підтримки. Вивчення факторів, які дають свій вплив на адаптацію, дозволяє створити рекомендації для державних органів, неурядових організацій та роботодавців, що сприятиме кращій інтеграції мігрантів у ринок праці та суспільство в цілому. Це, своєю чергою, може сприяти покращенню соціальної стабільності та економічного зростання країни, які приймають.

У вирішенні проблеми адаптації вимушених мігрантів до нових умов праці. Важливу роль у цьому процесі відіграли науковці на кшталт Уільяма Томаса і Флоріана Знанецького, які в своїй класичній праці «Польський селянин в Європі та Америці» заклали основи для розуміння соціальної адаптації мігрантів та їхніх трудових умов [1]. Анна Єфімова досліджує соціально-психологічну адаптацію українців у США, акцентуючи увагу на факторах, що впливають на їх інтеграцію [2]. Олена Блинова досліджує соціально-психологічні аспекти адаптації трудових мігрантів та розробляє рекомендації щодо підтримки їхньої адаптації [3].

Проте, незважаючи на наявні дослідження, залишаються невивченими специфічні психологічні труднощі, з якими стикаються різні групи мігрантів, а також вплив нових технологій на їхню адаптацію.

Основною метою цієї статті є вивчення психологічних аспектів адаптації вимушених мігрантів до нових умов праці. Для досягнення цієї мети потрібно вивчити основні психологічні труднощі, з якими стикаються мігранти під час адаптації, а також проаналізувати фактори, що впливають на успішність їхньої інтеграції на ринку праці.

Адаптація вимушених мігрантів до нових умов праці є складним і багатограним процесом, який охоплює різноманітні психологічні, соціальні та економічні чинники. Вивчення цього процесу є важливим, оскільки воно допомагає зрозуміти, як мігранти можуть успішно інтегруватися в нове суспільство, а також які труднощі можуть виникати на цьому шляху. Важливою віхою в соціальній психології стало видання об'ємної праці двох соціологів – американця Томаса та поляка Знанецького, який згодом переїхав до США [1], яка заклала основи для розуміння соціальної адаптації мігрантів.

Вимушені мігранти часто стикаються з різними психологічними труднощами, які можуть ускладнити їхню адаптацію. Серед них – тривога, депресія, почуття ізоляції та втрата соціальних зв'язків. Вимушене переселення входить до числа складних життєвих ситуацій. Травматизація психіки в минулому обумовлена історією



міграції, травматизація психіки в новому соціокультурному середовищі викликана вимогами адаптації та іншими труднощами, що виникають після переїзду [4]

З останніми подіями українці, в тому числі, стали мігрантами. Тому ми як ніхто розуміємо стан людей в цей момент. Дослідники виділяють п'ять ключових етапів у процесі адаптації українських та іноземних мігрантів [2]:

1. Етап ейфорії, який завершується після того, як всі документи зібрані та відбувається виїзд. Ці емоції можуть виникати через невизначеність у майбутньому, труднощі з оформленням паперів та стигматизацію в новому соціумі. Наприклад, дослідження вказують на те, що велика кількість мігрантів мають проблеми з комунікацією з місцевим населенням, що може призводити до ізоляції та погіршення їх стану.

2. Етап туристичної адаптації, що охоплює перше враження від нової соціальної обстановки та умов життя.

3. Орієнтаційний етап – це стадія первісної адаптації до нових умов життя.

4. Депресивний етап характеризується спотворенням уявлень про майбутнє в особистому та професійному житті, а також посиленням психологічних і фізичних дискомфорту.

5. Стадія стабілізації – це спокійний період, коли людина знаходить своє місце в соціально-культурному середовищі й перестає відчувати дискомфорт і нереальність свого переїзду.

Кожна з цих стадій є важливою для розуміння процесу адаптації мігрантів, і вивчення їхніх переживань на кожному етапі може допомогти в розробці ефективних програм підтримки, що полегшать цей складний процес.

Успішність інтеграції вимушених мігрантів на ринку праці залежить від кількох ключових факторів. Рівень освіти та професійних навичок мігрантів відіграє важливу роль у їхній можливості знайти роботу. Мігранти з високим рівнем кваліфікації мають більше шансів на успішне працевлаштування. Дослідження підтвердили, що успішність адаптації мігранта залежить від його освітнього рівня: чим вища освіта, тим більші шанси на успішне подолання кризи ідентичності та інтеграцію в нове соціокультурне середовище [3].

Наявність соціальної підтримки, як з боку держави, так і з боку громади, істотно впливає на процес адаптації. Це може включати в себе доступ до мовних курсів, консультацій з працевлаштування та психологічної підтримки, надання інформаційних послуг та координаційну роботу щодо отримання різних адміністративних послуг, можливості знайти житло, роботу [3].

Мігранти застосовують різноманітні стратегії адаптації для того, щоб впоратися з новими умовами життя. Це свідчить про їхню здатність активізувати свої фізичні, моральні та духовні ресурси для подолання виникаючих труднощів.

Деякі з них обирають шлях асиміляції, намагаючись максимально інтегруватися в культуру домінуючої групи. Це включає прийняття її звичаїв, мови, цінностей та соціальних норм. В процесі асиміляції мігранти часто відмовляються від своїх культурних традицій, щоб зменшити відстань між собою та місцевими жителями.

Інші можуть вибрати модель інтеграції, зберігаючи свою ідентичність, одночасно адаптуючи свої звички до нових умов. Для мігрантів питання ідентичності стає надзвичайно важливим під час адаптації до нових реалій. Вони можуть переживати кризу ідентичності, намагаючись знайти баланс між збереженням своїх культурних традицій і інтеграцією в нове оточення.

Мігранти можуть формувати мультикультуралізм, де поєднуються елементи їхньої рідної культури та нової культури. Це дає змогу зберігати зв'язок із власними традиціями, одночасно адаптуючи їх до нових обставин. Мультикультуралізм – це концепція, що визнає та підтримує наявність різних культур у рамках одного суспільства.

Соціальна підтримка відіграє ключову роль у успішній адаптації вимушених мігрантів. Дослідження показують, що наявність підтримуючих соціальних мереж може знизити відчуття ізоляції та тривоги, що сприяє ефективнішій психологічній адаптації. Програми, які надають психологічну підтримку, а також можливості для соціальної інтеграції, можуть значно полегшити процес адаптації.

У процесі роботи з мігрантами доцільно використовувати групові методи, які забезпечують залучення великої кількості людей. Це може охоплювати групові тренінги, підтримуючі групи та терапевтичні сесії. Основна причина вибору групових методів – їх різноманітні форми [5]:

1) по-перше, участь у групі дозволяє клієнту поділитися своїми переживаннями з тими, хто має схожий досвід, що допомагає подолати відчуття ізоляції та сприяє реабілітації;

2) по-друге, групова робота, враховуючи міжкультурні відмінності, підтримує адаптацію клієнтів до нової культури на різних рівнях – від зовнішніх до глибших аспектів;

3) по-третє, група не лише досягає психологічних цілей, але й забезпечує соціальну підтримку; у цьому контексті терапевтичними стають самі взаємини між учасниками, що особливо важливо в групах взаємодопомоги.



**Висновки.** Вимушена міграція є складним процесом, що супроводжується численними психологічними труднощами, які можуть ускладнити адаптацію мігрантів до нових умов праці. Мігранти часто стикаються з тривогою, депресією, почуттям ізоляції та втратою соціальних зв'язків. Соціальна підтримка, особливо групова робота, відіграє вирішальну роль у їхній психологічній адаптації. Подальші дослідження необхідні для вивчення специфічних психологічних труднощів різних груп мігрантів та впливу нових технологій на їхню адаптацію.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Назарова Г. В.

---

**Література:** 1. Томас У., Знанецький Ф. Польський селянин в Європі і Америці : у 5 т. Чикаго : University of Chicago Press, 1918. 753 с. 2. Єфімова А. Дослідження чинників соціально-психологічної адаптації українців до умов вимушеної міграції у США. *Вісник післядипломної освіти. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2023. Т. 24. Вип. 53. С. 10–26. 3. Блинова О. Є. Соціально-психологічні засади адаптації вимушених мігрантів. *Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України. Том IX: Загальна психологія. Історична психологія. Етнічна психологія*. 2016. Вип. 9. С. 58–66. 4. Гуляєва А. С. Психологічні особливості вимушеного переселення. *Проблеми сучасної психології*. 2017. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2017-37.%p>. 5. Рюль В. Особливості соціальної роботи з мігрантами та їх сім'ями. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота*. 2015. Вип. 36. С. 159–161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2015\\_36\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2015_36_52).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.562

Корабельська К. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив стратегічного управління якістю на конкурентоспроможність підприємства. Проаналізовано основні підходи до стратегічного управління якістю, такі як всеохоплююче управління якістю (TQM), методологія *Lean* та *Six Sigma*, впровадження міжнародних стандартів ISO 9001. Досліджено основні фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства за рахунок впровадження ефективної системи управління якістю. Представлено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління якістю в сучасних умовах.

**Ключові слова:** стратегічне управління якістю, конкурентоспроможність, стандарти ISO, *Lean*, TQM, *Six Sigma*.





**Annotation.** The article examines the impact of strategic quality management on the competitiveness of enterprises. The main approaches to strategic quality management, such as Total Quality Management (TQM), Lean and Six Sigma methodologies, and the implementation of international ISO 9001 standards, are analyzed. The key factors that determine the competitive advantages of an enterprise through the introduction of an effective quality management system are studied. Practical recommendations are presented for improving the efficiency of strategic quality management in modern conditions.

**Keywords:** strategic quality management, competitiveness, ISO standards, Lean, TQM, Six Sigma.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасних умовах ринкової економіки якість продукції є одним із ключових факторів, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Глобалізація, розвиток технологій та зростаючі вимоги споживачів зумовлюють необхідність застосування стратегічного підходу до управління якістю. Системне управління якістю не лише покращує продукцію, але й оптимізує внутрішні процеси, сприяє ефективному використанню ресурсів і забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема стратегічного управління якістю розглядається у численних наукових дослідженнях, що підтверджує її актуальність у сучасних умовах. Зокрема, Білоус С., Трохименко А., Камінський В. [1] у своїх роботах наголошують на важливості інтеграції ризик-менеджменту та антикризових заходів для забезпечення стійкості бізнесу. Терлецька Ю. та Кравчук А. [4] зосереджуються на конкурентоспроможності підприємств через удосконалення системи управління якістю. Дослідження Зеленька В. та Дарушина О. [3] акцентують увагу на інноваційних підходах до стратегічного управління якістю, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та виходу на нові ринки. Важливим аспектом досліджень також є впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001, HACCP та GMP, які дозволяють підприємствам підвищувати довіру споживачів та відповідати глобальним вимогам.

**Метою** статті є дослідження впливу стратегічного управління якістю на конкурентоспроможність підприємства, аналіз основних підходів до стратегічного управління якістю та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження якісних стандартів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління якістю передбачає комплексний підхід до забезпечення високих стандартів продукції та процесів підприємства, не лише контроль якості на фінальних етапах виробництва, а й інтеграція системи якості у всі бізнес-процеси компанії.

Основними підходами до стратегічного управління якістю є (рис. 1):

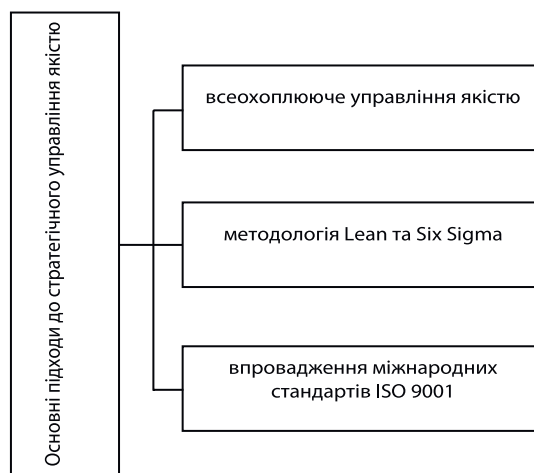


Рис. 1. Основні підходи до стратегічного управління якістю

Джерело: [1]

- всеохоплююче управління якістю (TQM – Total Quality Management) – модель, що передбачає залучення всіх працівників до процесу покращення якості;
- методологія Lean та Six Sigma – спрямована на мінімізацію дефектів та оптимізацію процесів;
- впровадження міжнародних стандартів ISO 9001 – забезпечує системність управління якістю та відповідність міжнародним вимогам.



Кожен із цих підходів сприяє створенню надійної системи контролю та підвищенню ефективності роботи підприємства.

Вплив стратегічного управління якістю на конкурентоспроможність підприємства зумовлюється такими факторами, наведеними на рис. 2.

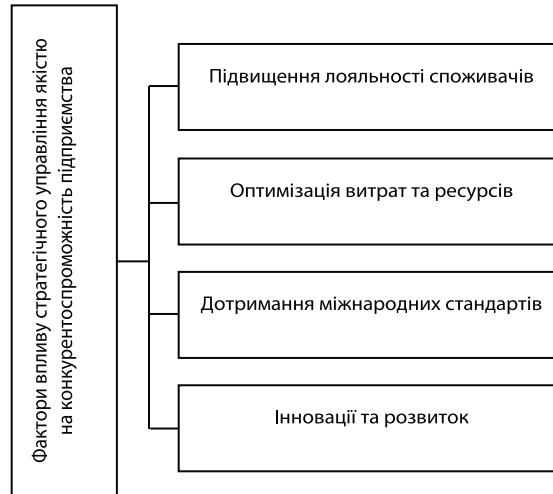


Рис. 2. Фактори впливу стратегічного управління якістю на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [3; 4]

Висока якість продукції формує довіру до бренду, що сприяє залученню нових клієнтів і збереженню існуючих. Впровадження стратегій управління якістю дозволяє підприємствам мінімізувати рекламачії та повернення продукції, що позитивно впливає на їхню репутацію.

Стратегічне управління якістю дозволяє зменшити витрати на виправлення дефектів та покращити ефективність виробничих процесів. Наприклад, застосування Lean-методологій допомагає мінімізувати витрати ресурсів та усунути непотрібні операції, що призводить до зменшення собівартості продукції.

Сертифікація продукції за міжнародними стандартами (наприклад, ISO 9001, HACCP, GMP) дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, підвищуючи їхню конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Постійне вдосконалення якості продукції вимагає впровадження інноваційних рішень та нових технологій. Це сприяє розширенню асортименту та створенню конкурентних переваг на ринку.

Для ефективного впровадження стратегічного управління якістю підприємства повинні [2; 5]:

1. Розробити чітку стратегію якості, а саме визначити цілі та ключові показники ефективності.
2. Інвестувати у навчання персоналу, а саме забезпечити залученість працівників у процес управління якістю.
3. Впроваджувати сучасні методики контролю, а саме використовувати інноваційні технології аналізу якості продукції.
4. Застосовувати систему моніторингу, а саме здійснювати постійний аналіз відгуків клієнтів та вдосконалювати процеси.

**Висновки.** Стратегічне управління якістю є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Воно дозволяє не лише забезпечити стабільну якість продукції, а й оптимізувати витрати, покращити ефективність бізнес-процесів та зміцнити позиції компанії на ринку. Інвестування в якість є довгостроковою стратегією, яка сприяє сталому розвитку підприємства та його успішному функціонуванню у сучасному конкурентному середовищі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, проф. Белікова Н. В.



2. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: 10.32782/2224-6282/156-23. 3. Зеленьк В., Дарушин О. Теоретико-методичні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю переробних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-21>. 4. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 242–245. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>. 5. Язіна В., Кучер М., Сабіров О. Сучасні аспекти управління якістю продукції та послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-87>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## INTERNATIONAL STANDARDS IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION: IMPACT ON LOCAL INITIATIVES

UDC 006.032:364

*Koshcheieva D.*

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of International Relations  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** The article analyzes the impact of international social protection standards on local initiatives. The challenges of their implementation, the importance of monitoring the effectiveness of programs and examples of successful integration of these standards in Ukraine, in particular in the context of war, are considered.

**Keywords:** international standards, social protection, local initiatives, social policy, equality, war, inclusion, international cooperation.



**Анотація.** У статті проаналізовано вплив міжнародних стандартів соціального захисту на локальні ініціативи. Розглянуто виклики їх впровадження, значення моніторингу ефективності програм та приклади успішної інтеграції цих стандартів в Україні, зокрема в умовах війни.

**Ключові слова:** міжнародні стандарти, соціальний захист, локальні ініціативи, соціальна політика, рівність, війна, інклюзія, міжнародне співробітництво.



**Formulation of the problem.** In today's world, where globalization and interdependence of countries are becoming an integral part of everyday life, the issue of social protection is gaining particular importance. Social protection is a system designed to ensure basic human rights, including the right to a decent life, access to education, health care, social services and other important aspects that affect the quality of life. In this context, international standards play a key role, as they form the basis for national and local initiatives that ensure the realization of social rights.

**Analysis of sources.** The issue of the impact of international social protection standards on the development of local initiatives has been studied by such scholars as Y. S. Razmetaieva, who analyzed the legal mechanisms for implementing international social norms and their influence on national policies. The role of international organizations



in shaping social protection programs was explored by Zh. V. Petrochko and Z. P. Kyianytsia, who focused on vulnerable groups and state-supported social initiatives.

The analysis of international priorities and their adaptation to national social policies was contributed by T. V. Semyhina, who compared European models with Ukrainian practices. The activities of the International Labour Organization (ILO) and their impact on social security systems were examined by M. V. Holovenko, who highlighted the importance of financial sustainability in implementing international standards.

The concepts of integrating social protection standards into local governance were developed by V. P. Tkachenko, who emphasized the role of municipalities in ensuring accessibility to social services. O. V. Havryliuk explored global trends in social protection, stressing the influence of the UN and WHO on national strategies. A. Hrylytska underscored the need for innovative approaches and digitalization in the development of social security programs at both international and local levels.

**The goal** is to analyze the impact of international social protection standards on local initiatives, highlighting the challenges of their implementation and the importance of monitoring their effectiveness. Additionally, it seeks to explore how these standards can be successfully integrated, particularly in Ukraine's context amid the ongoing war.

**Results.** International social protection standards include norms that govern people's rights to social services, assistance, education and health. These standards have been developed by various international organizations, such as the United Nations (UN), the International Labour Organization (ILO) and the World Health Organization (WHO). Each of these organizations works to create a framework that helps countries implement effective social protection programs that are consistent with international norms and principles.

One of the key aspects of international standards is their universality. They are designed to ensure basic rights for all people, regardless of their gender, age, race, religion or social status. This means that social programs should be targeted at all segments of the population, especially vulnerable groups such as children, people with disabilities, the elderly and others. The universality of international standards encourages states to develop policies that not only meet the requirements of international agreements, but also actually provide social protection for all citizens.

Local initiatives that meet international standards can improve the quality of life of the population, reduce social inequality and ensure access to important resources. However, their implementation faces challenges, including financial instability and a lack of trained personnel. Limited budgets force local authorities to reduce social spending, which reduces the effectiveness of programs. At the same time, the lack of qualified specialists complicates the implementation of initiatives. It is important to invest in training personnel and seek alternative sources of funding for the successful implementation of social programs.

Social resistance to change is also an important factor affecting the implementation of international standards. Many communities have a conservative attitude towards new ideas and approaches in the field of social protection. This can complicate the process of adopting new programs that require adaptation to international norms. To reduce resistance to change, it is important to involve the community in the decision-making process, conduct information campaigns and outreach work.

One of the key aspects of implementing international standards is monitoring and evaluating their implementation. Local authorities should regularly analyze the effectiveness of social programs, collect data on their impact on the population, and make adjustments if necessary. This allows programs to be adapted to changing conditions and community needs, and ensures their compliance with international standards.

In addition, international standards in the field of social protection can help to develop inclusive practices. For example, programs designed based on international norms can ensure that services and resources are accessible to all, regardless of physical or social limitations. This increases the level of social integration and contributes to the creation of a just society in which all its members have equal opportunities for development.

An example of successful implementation of international standards is the implementation of social protection programs for children and youth in Ukraine. In cooperation with international organizations such as UNICEF, several initiatives have been developed to improve children's access to education, health care and social services. These programs have become the basis for creating a more inclusive social protection system that meets international standards and community needs.

In the context of the war that Ukraine is experiencing, the importance of social protection takes on special significance. The conflict leads to enormous social and economic losses, which significantly increases the need for



social protection. Many people lose their homes, jobs, access to health services and education. In such conditions, the implementation of international social protection standards becomes critically important to support the population.

One of the priorities in the field of social protection during war is the provision of humanitarian assistance and social benefits to victims. This includes financial support for internally displaced persons (IDPs), families who have lost breadwinners, and people with disabilities. International organizations such as the UN, UNICEF, and the Red Cross are actively working with local authorities to provide this support [1; 2].

Social protection during war also includes psychological support for trauma survivors. Psychological services, counseling, and rehabilitation programs are an integral part of comprehensive assistance that allows people to adapt to new living conditions. In this context, it is also important to develop inclusive programs that ensure the accessibility of social services to all segments of the population, in particular vulnerable groups.

In addition, war often leads to increased social inequality. People who already have limited access to resources become even more vulnerable in a crisis. International standards in the field of social protection require that assistance programs be focused on eliminating these disparities and ensure equal opportunities for all. This means that local initiatives must take into account the specific needs of the affected population and adapt their programs in accordance with international norms.

The war situation also highlights the importance of international solidarity and cooperation. Countries, international organizations and non-governmental organizations should join forces to provide assistance to Ukraine. This may include financial support, the provision of humanitarian assistance, and the exchange of experience and best practices in the field of social protection. Cooperation at the international level allows for the optimization of resources and the improvement of the effectiveness of programs implemented at the local level.

It is also necessary to emphasize the importance of creating mechanisms for rapid response to social needs in wartime. This involves not only providing immediate assistance, but also developing programs that provide long-term support to those affected. For example, recovery programs that help people return to work, rebuild infrastructure and social services are important for restoring stability in society [5].

International standards influence national policies by obliging countries to adapt their legislation to international norms. They stimulate changes in local governance, particularly in the area of social protection.

An example is the social integration programs for people with disabilities that local authorities develop in cooperation with international organizations. Despite financial and human resource challenges, such standards contribute to the accessibility of social services and the formation of a just society.

Current global challenges, including economic inequality and social instability, make the implementation of these standards even more relevant. This requires integrating them into national policies, involving communities in decision-making, and adapting programs to local needs.

International norms also facilitate the development of new forms of social protection that respond to modern challenges. During the COVID-19 pandemic, countries were forced to quickly adapt programs, using new technologies and online services [3; 4].

Monitoring the effectiveness of social programs remains important. Regular analysis of their impact allows for adjustments to initiatives and increases their effectiveness. Ultimately, international standards are the foundation for social justice, helping to make societies more inclusive and sustainable.

**Conclusions.** It can be noted that international standards in the field of social protection are an important tool for the formation of effective local initiatives. They contribute to ensuring equality and justice in society, forming the basis for the development of social well-being. Despite the numerous challenges that arise before the implementation of international standards at the local level, the potential for their impact on improving the quality of life of the population remains enormous. The more local initiatives are oriented towards international standards, the more just and inclusive the society in which we live will become [5].

*Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor A. O. Lytvynenko*

---

**Література:** 1. Social protection. International Labor Organization. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/social-protection>. 2. Social determinants of health. World Health Organization (WHO). URL: <https://www.who.int/>



health-topics/social-determinants-of-health#tab=tab\_1. **3.** Лібанова Е. М. Бідність та нерівність в Україні під впливом COVID-19: підходи до оцінювання. Київ, 2023. 203 с. **4.** State Statistics Service of Ukraine. Social Protection of the Population of Ukraine 2022. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/10/zb\\_szn\\_2022](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_szn_2022). **5.** Безпаленко О. В. Вектори соціальної політики для України в умовах викликів війни. 2022. №. 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-07-04/2022-4-07-04>. **6.** Lytvynenko A. Environmental and social responsibility management in international entrepreneurship in EU countries // A. Lytvynenko, O. Lytvynenko, Y. Sribna, N. Shmatko, L. Kustrich, L. Parhomenko, T. Neboha. *E3S Web of Conferences*. 408. 2023. 01024 URL: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf\\_iscmee2023\\_01024/e3sconf\\_iscmee2023\\_01024.html](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf_iscmee2023_01024/e3sconf_iscmee2023_01024.html).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 р.



## РЕФОРМУВАННЯ ПРОЦЕДУР СКОРИНГУ ТА ОЦІНКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПОЗИЧАЛЬНИКІВ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 336.717.061

Кравцова Ю. Р.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено виклики фінансового сектора в умовах воєнного стану та необхідність реформування підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників. Проаналізовано сучасний стан банківської системи, відмінності скорингових процесів для юридичних та фізичних осіб, а також вплив війни на платоспроможність населення. Особливу увагу приділено використанню штучного інтелекту та нейромереж у процедурах кредитного скорингу для мінімізації ризиків і підвищення ефективності фінансових механізмів.

**Ключові слова:** кредитоспроможність, фінансовий сектор, скоринг, воєнний стан, кредитні ризики, банківська система.



**Annotation.** The article explores the challenges faced by the financial sector under martial law and the necessity of reforming approaches to assessing borrowers' creditworthiness. It analyzes the current state of the banking system, the differences in scoring processes for legal entities and individuals, and the impact of war on the population's solvency. Special attention is given to the use of artificial intelligence and neural networks in credit scoring procedures to minimize risks and enhance the efficiency of financial mechanisms.

**Keywords:** creditworthiness, financial sector, scoring, martial law, credit risks, banking system.



**Актуальність.** У період воєнного стану фінансовий сектор опиняється перед безпрецедентними викликами, що вимагають негайної адаптації механізмів оцінки кредитоспроможності позичальників. Сучасні умови, позначені високим рівнем невизначеності та зростаючими ризиками дефолтів, спонукають до реформування традиційних скорингових моделей, заснованих на історичних даних і стандартних фінансових показниках. Залучення міжнародного досвіду, інтеграція технологій аналізу великих даних і застосування штучного інтелекту



створюють передумови для розробки більш гнучких підходів, які враховують не лише поточний фінансовий стан позичальника, а і його адаптивність до змінних умов, галузеві ризики та потенційні сценарії розвитку ситуації. За даними Національного банку України за III квартал 2024 року, банківський сектор демонструє зростання чистих активів, скорочення частки непрацюючих кредитів та стабільність доходів, що підтверджує здатність фінансових установ підтримувати економіку в кризовий період та підкреслює необхідність подальшого удосконалення процедур скорингу для мінімізації кредитних ризиків [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження кредитоспроможності проведені такими вченими, як: Дехтяр Н. А., Бондаренко А.Ф., Галасюк В., Мірошник О., Шубіна С., Шульга В. та ін.

**Метою** статті є аналіз та обґрунтування необхідності реформування процедур скорингу та оцінки платоспроможності позичальників у період воєнного стану з урахуванням зростаючих ризиків, нестабільності економічного середовища та необхідності адаптації фінансових механізмів до нових реалій.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кредитоспроможність позичальника визначається його здатністю своєчасно й у повному обсязі виконувати боргові зобов'язання за рахунок коштів, отриманих від основної господарської діяльності. Вони розглядають кредитоспроможність як комплексний показник, що включає не лише аналіз минулої історії взаєморозрахунків за попередніми кредитами, а й поточний фінансовий стан суб'єкта, а також його здатність мобілізувати необхідні кошти з різних джерел у випадку зміни ринкових умов [2, с. 2]. Відповідно до того, який статус має позичальник, змінюється підхід до процедури скорингу платоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

**Різниця існуючих процесів скорингу платоспроможності юридичних та фізичних осіб**

Аспект оцінки	Юридична особа	Фізична особа
Документальне забезпечення	Повний пакет документів згідно з Положенням №351 (включає статутні документи, реквізити, зразки підписів, відбитки печаток тощо) та подання детальної фінансової звітності за декілька періодів	Збір даних із заяви на кредит, що включає загальні дані (вік, місце проживання, освіта, досвід роботи), а також підтвердження доходів, наявності майна (нерухомість, транспорт) та інформацію з державних реєстрів
Методика аналізу фінансових показників	Використання горизонтального та вертикального аналізу балансу, детального розрахунку фінансових коефіцієнтів (ліквідності, оборотності, прибутковості, боргового навантаження) та інтегрального показника за логістичною моделлю	Оцінка здійснюється за допомогою автоматизованих систем кредитного скорингу та експертного аналізу, де ключовими є коефіцієнти, що відображають поточну платоспроможність, сукупні чисті надходження та співвідношення доходів і витрат
Суб'єктивні фактори та якісні характеристики	Аналіз додаткових суб'єктивних факторів, таких як галузеві ризики, вплив зовнішніх факторів, забезпечення сировинною базою, ринкова позиція, репутаційні ризики та структура власників	Оцінка моральних якостей позичальника, його соціальної стабільності, професійного статусу, а також аналіз кредитної історії та довіри банку до клієнта
Забезпечення кредиту	Ретельна перевірка наявності та якості забезпечення (застава, гарантії, обтяження) із зазначенням ринкової вартості, площі, коефіцієнтів заставного покриття тощо	Наявність забезпечення може бути підтверджена майновими правами (наприклад, квартира, автомобіль), але критерії визначення часто простіші і орієнтовані на підтвердження реальної вартості заставного майна
Етапність процедури	Аналіз проводиться у декілька етапів: збір документів, перевірка, підготовка експертного висновку (за участі декількох департаментів банку), розрахунок інтегрального показника та класифікація за класами ризику	Оцінка базується на заповненні анкети, розподілі балів за окремими розділами (загальні дані, фінансові показники, характеристика кредиту, моральні якості), що підсумовуються у єдиний інтегрований показник ризику
Частота оцінки кредитоспроможності	Ретельний аналіз проводиться при кожній новій кредитній заявці з урахуванням сезонних коригувань та змін у фінансових показниках за попередні періоди	Банки здійснюють оцінку кредитоспроможності фізичних осіб не рідше одного разу на рік, що дозволяє відстежувати зміни у фінансовому стані та кредитній історії клієнта

Джерело: [3, с. 3–5; 4, с. 177–178]

Під час повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року український бізнес зазнав значних структурних змін. Юридичні особи змушені були переглядати свої операційні моделі через обмеження, пов'язані



з логістикою, невизначеністю на ринку та необхідністю релокації. Зокрема, реєстраційні процедури були адаптовані для запобігання рейдерським захопленням, що дозволило захистити дані та активи підприємств. До того ж компанії були змушені пристосовувати свою діяльність до нових умов: активне впровадження цифрових технологій, оцифрування документообігу, а також перегляд стандартів внутрішнього управління ризиками.

У воєнний період поведінка простих громадян зазнала суттєвих змін, що ускладнюють традиційні методи оцінки їх платоспроможності. Після різкого падіння економіки на 28,8 % у 2022 році, ВВП відновився на 5,3 %, проте нестабільність зберігається: інфляція, яка у жовтні 2022 року досягла 26,6 %, у грудні 2024 року знову зростає до 12 %, що зменшує купівельну спроможність населення [5]. Люди зараз часто втрачають стабільну роботу або працюють «наполовину офіційно», тому їхній дохід стає непередбачуваним, а звичайні банківські документи вже не дають повної картини. Багато людей змінюють місце проживання через небезпеку. Крім того, через зростання невизначеності та високий рівень економічного стресу громадяни відмовляються від великих покупок на користь задоволення базових потреб, що також впливає на їх готовність брати кредити. Посилення фінансового моніторингу змушує населення збільшувати рівень готівки в гаманці, це все ускладнюється низькою фінансовою грамотністю населення.

Враховуючи викладене вище, інтеграція нейромереж (штучного інтелекту) у процедури скорингу набуває особливої актуальності. Нейромережі дозволяють аналізувати великі обсяги даних у режимі реального часу, включаючи як традиційні фінансові показники, так і альтернативні дані, зібрані з мобільних додатків, соціальних мереж, платіжних систем та інших джерел. Банківська нейромережа дозволить створити більш гнучкі та адаптивні моделі, які враховуватимуть змінну економічну ситуацію та специфіку воєнних умов. Застосування нейромереж дає змогу не лише покращити точність прогнозів кредитного ризику, а й оперативно реагувати на непередбачувані зміни в поведінці позичальників. Наприклад, використання алгоритмів машинного навчання, що базуються на нейронних мережах, вже показало високу ефективність у виявленні моделей невчасних платежів та потенційних дефолтів у країнах із схожими економічними потрясіннями. Зараз, коли український економічний простір зазнає значних змін через воєнні дії, саме час впроваджувати ці інновації: вони допомагають банкам знизити ризики, оптимізувати кредитний портфель та зберегти фінансову стійкість. Крім того, технології штучного інтелекту можуть інтегрувати суб'єктивні фактори, такі як адаптивність до змінних умов та галузеві ризики, що традиційні скорингові моделі не враховують.

**Висновки.** Воєнний стан створює безпрецедентні виклики для фінансового сектора, що вимагають перегляду підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників. Традиційні скорингові моделі, засновані на історичних фінансових показниках, стають менш ефективними через економічну нестабільність і зростаючі ризики дефолтів. Для їх реформування необхідно інтегрувати міжнародний досвід, технології аналізу великих даних та штучний інтелект, що дозволить оцінювати не лише поточний фінансовий стан позичальника, а й його здатність адаптуватися до змін. За даними НБУ за III квартал 2024 року, банківський сектор демонструє зростання чистих активів, скорочення проблемних кредитів і стабільність доходів, однак потребує вдосконалення процедур скорингу. Дослідження науковців підтверджують, що кредитоспроможність визначається не лише минулою історією платежів, а й поточним фінансовим станом і можливістю залучення додаткових ресурсів. В умовах війни юридичні особи стикаються з потребою змінювати бізнес-моделі та посилювати моніторинг ризиків, тоді як фізичні особи втрачають стабільний дохід, змушені змінювати місце проживання та все більше покладаються на готівкові розрахунки. Використання нейромереж у скорингових моделях дозволяє аналізувати великі обсяги даних у реальному часі, враховувати нетрадиційні джерела інформації (соціальні мережі, мобільні додатки) та покращувати прогнозування ризиків. Для мінімізації кредитних загроз у воєнний період фінансовим установам необхідно впроваджувати сучасні технології скорингу та адаптувати процедури оцінки позичальників до нових економічних реалій.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самойленко В. В.*

---

**Література:** 1. Огляд банківського сектору. НБУ. 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-11.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9). 2. Процишена С. В. Сутність та значення кредитоспроможності підприємства // LI Науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Секція фінансів та інноваційного менеджменту. 2022. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/15289/12868>. 3. Романишин В., Круш В. Сучасні підходи до оцінки кредитоспроможності корпоративних під-



приємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-162>. **4.** Котелюк І. Процес оцінки кредитоспроможності фізичних осіб у комерційних банках // VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти». 2022. С. 177–178. **5.** Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. 2025. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## КИТАЙ ЯК АРХІТЕКТОР НОВОГО СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

УДК 327.8(510)

**Крупський В. В.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано трансформацію світової політичної системи, зокрема посилення геополітичного впливу Китаю. Розглянуто економічні, фінансові та дипломатичні аспекти зростання КНР, включаючи ініціативу «Один пояс, один шлях» та стратегію «м'якої сили». Підкреслено динаміку суперництва між Пекіном і Вашингтоном, а також взаємини Китаю з іншими глобальними і регіональними акторами, такими як Росія. Головне питання – потенційний статус Китаю як нової наддержави та його роль у формуванні багатопольного світового порядку.

**Ключові слова:** Китай, геополітика, гегемонія, світовий порядок, полярність, м'яка сила, США, Росія.



**Annotation.** The article analyzes the transformation of the global political system, in particular, the growing geopolitical influence of China. The economic, financial, and diplomatic aspects of China's growth, including the «One Belt, One Road» initiative and the «soft power» strategy, are considered. The author emphasizes the dynamics of rivalry between Beijing and Washington, as well as China's relations with other global and regional actors, such as Russia. The main issue is China's potential status as a new superpower and its role in shaping a multipolar world order.

**Keywords:** China, geopolitics, hegemony, world order, polarity, soft power, USA, Russia.



Слід зазначити, що в цей час відбувається зміна світової політичної системи, в якій колишні центри влади поступово втрачають свої позиції, а нові гравці формують власні пріоритети. Сьогодні ми спостерігаємо за зростанням впливу азійських країн, зокрема Китаю. Країна, яка ще кілька десятиліть тому вважалася регіональною державою, тепер впевнено прагне стати одним із основних центрів глобального впливу. Завдяки своїй економічній силі та технологічним досягненням Китай розширює свій вплив у різних частинах світу – від Азії та Африки до Європи та Латинської Америки. Китайські проекти в сферах інфраструктури, енергетики та фінансів поступово формують нову архітектуру економічної взаємодії, в якій Пекін займає центральне місце.



Ці думки підтверджує робота Роберта Фогеля, Нобелівського лауреата в галузі економіки та професора школи бізнесу Чиказького університету. За його підрахунками, «до 2040 року ВВП Китаю дорівнюватиме 123 трлн дол. США – приблизно у 3 рази більше всього світового продукту, виробленого у 2000 р.». Але, на думку професора, найголовніше те, що «Китай перетвориться на надбагату країну з показником у 85 тис. дол. ВВП на душу населення при вдвічі меншому прогнозованому значенні для ЄС» [5].

Ще у 2010 році відомий мільярдер Джордж Сорос в інтерв'ю Financial Times заявив про так звану «валютну війну». Він вірив, що Китай здатен суттєво трансформувати фінансову систему, витіснивши долар з лідируючих позицій. І на його місце прийде не євро, а юань. А також експерт додав: «Усвідомлює він це чи ні, але Китай став лідером світу» [7].

Отже, сьогодні ми спостерігаємо не лише зміцнення геостратегічних позицій Китаю, але й зростання напруженості між Пекіном і Вашингтоном, що стає одним із ключових чинників формування нового світового порядку. Проте постає питання: чи призведе розвиток Східного гіганта до багатополарності, чи, навпаки, Китай, використовуючи нові підходи, намагається встановити свою власну гегемонію, яка суттєво відрізняється від західної моделі. Більшість експертів, аналітиків і політиків сходяться на думці, що в найближчі десятиліття світ уже не залишиться однополарним. Визнання Китаю як майбутньої наддержави є беззаперечним.

Однак з цього приводу є і протилежні думки. Науковий співробітник Норвезького інституту оборонних досліджень та колишній норвезький дипломат Йо Інге Беккеволд у статті на Foreign Policy у 2023 році заявив, що, навіть враховуючи зростання Китаю та його впливу на світову геополітичну ситуацію, «він не є ані регіональним гегемоном, ані наддержавою». Експерт зазначає: «Полярність, як просто кількість великих держав у міжнародній системі. Вона характеризується сімома ключовими показниками: чисельність населення, розмір території, забезпеченість ресурсами, економічна спроможність, військова сила, політична стабільність і політична компетентність». Враховуючи ці індикатори, на його думку, «міжнародна система зараз має чітку біполарну структуру з Китаєм і Сполученими Штатами як двома полюсами – подібно до американсько-радянського суперництва під час холодної війни». Але дипломат вважає, що «сама по собі полярність не дає повної картини могутності Китаю – вона походить від сили та розміру, а поняття гегемонії та наддержави є геополітичними поняттями» [6].

Проте виникає ще одне питання: які міжнародні або регіональні союзи формуватимуться навколо нових центрів сили в умовах глобальних змін? У ХХІ столітті термін «м'яка сила» набуває все більшої популярності. У китайському розумінні це поняття має дві складові – суспільно-політичну та економічну. По-перше, Пекін пропонує альтернативу західній моделі розвитку, акцентуючи увагу на економічній стабільності, соціальній солідарності та відмові від багатопартійності та плюралізму думок. Це приваблює багато країн, особливо ті, які прагнуть зменшити залежність від традиційних сфер впливу. Другим елементом реалізації стратегії «м'якої сили» є економічна орієнтація. Китай активно формує свій імідж за допомогою ініціативи «Один пояс, один шлях», започаткованої у 2013 році. Очікується, що до 2049 року до неї можуть долучитися понад 60 країн. Завдяки таким проектам КНР зміцнює економічні, культурні та релігійні зв'язки між народами [4].

Таким чином, можна сказати, що провідна геополітична мета Пекіну – світова гегемонія, і якщо ще не остаточно, то в коротко- та середньостроковій перспективі Китай набуде статус наддержави. Офіційно КНР відмовляється це визнавати. Наприклад, на Саміті держав Південно-Східної Азії (АСЕАН) у листопаді 2021 року Сі Цзіньпін вкотре запевнив, що «Китай не прагне гегемонії та намагатиметься уникати військових конфліктів» [2].

Але, як ми бачимо, реальність трохи інша. Враховуючи вищезгадане питання про регіональні союзи, можна передбачити три осі на геополітичній арені: «Пекін-Вашингтон», «Пекін-Нью-Делі» та «Пекін-Москва». Якщо перші дві слід віднести до зон конфронтації (глобальної зі США та регіональної з Індією), то відносини з Росією мають більше союзницький характер. У лютому 2022 року, за кілька днів до повномасштабного вторгнення в Україну, Росія та Китай підписали угоду про «безмежне партнерство». Як аналізує колишній посол США в Росії, а нині професор Стенфордського університету Майкл Макфол в інтерв'ю Голосу Америки: «Вони намагаються грати дуже тонку гру. З одного боку, вони намагаються триматись поруч зі своїм авторитарним партнером та союзником, Росією, дотримуючись так званого пакту «друзі без обмежень», а з іншого боку – не відштовхувати Захід і не заходити надто далеко, щоб не накликати на себе санкції» [3].

Незважаючи на згадуваний «союзницький характер», відносини між Росією та Китаєм не є рівноправними: Росія має більшу потребу в Китаї, ніж Китай в Росії. Москва стає дедалі більш залежною від Пекіну в економічній, енергетичній та військовій сферах. Це, своєю чергою, лише посилює вплив Китаю як на Росію, так і на Азійсько-Тихоокеанський регіон [3].



Підбиваючи підсумки, зазначимо, що у прагненні до глобального лідерства Піднебесна застосовує вкрай складну та ретельно виважену тактику. Її в чомусь можна порівняти з «великою шахівницею» Збігнева Бжезінського [1]. Однак варто зазначити, що оновлений зовнішньополітичний курс Китаю зосереджений на втіленні концепції «мирного розвитку» та зміцненні партнерських зв'язків з іншими геополітичними акторами. Керівництво КНР підкреслює мирний характер держави, яка утримується від підтримки будь-яких конфліктів і дотримується нейтральної позиції, виступаючи радше спостерігачем. Така стратегія дає Пекіну змогу отримувати економічні переваги, уникаючи безпосередньої участі у протистояннях.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

---

**Література:** 1. Бжезінський З. Велика шахівниця. Американська першість та її стратегічні імперативи / пер. з англ. О. Фешовець. Київ : Фабула, 2019. 288 с. 2. Бульбенюк С. С. Геополітичні й геоекономічні амбіції та «м'яка сила» Китаю: зауваги до дискурсу про особливості просування й утвердження. *Китаєзнавчі дослідження*. 2022. № 2. С. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.51198/chinesest2022.02.039>. 3. Матвійчук І. Успіх контрастуну ЗСУ може змінити позицію Китаю щодо Росії. Аналіз експертів // *Голос Америки*. 03.09.2023. URL: <https://www.holosameryky.com/a/polityka-kytau-schodo-ukrainy/7252544.html>. 4. М'яка сила як інструмент зовнішньої політики Китаю // Аналітичний центр ADASTRA, 2021. URL: <https://adastra.org.ua/blog/myaka-sila-yak-instrument-zovnishnoyi-politiki-kitayu>. 5. Чупрій Л. Геополітична роль Китаю в сучасному глобалізованому світі. *Україна і світ*. 2022. № 2 (83). DOI: [https://doi.org/10.30840/2413-7065.2\(83\).2022.261062](https://doi.org/10.30840/2413-7065.2(83).2022.261062). 6. Bekkevold J. I. Why China Is Not a Superpower // *Foreign Policy*. March 2, 2023. URL: <https://foreignpolicy.com/2023/03/02/china-superpower-us-new-cold-war-rivalry-geopolitics/>. 7. Currency war: «Concerned» Soros wants China to go the distance. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/news/international/currency-war-concerned-soros-wants-china-to-go-the-distance/articleshow/6716107.cms>.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.



## ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ: ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ДОВІРУ ДО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:658.818

Кульбак А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто основні фактори, що впливають на формування довіри та лояльності споживачів до підприємства. Проаналізовано переваги програм підвищення лояльності. Особливу увагу приділено сучасним маркетинговим стратегіям, спрямованим на збереження та зміцнення довіри споживачів.

**Ключові слова:** лояльність споживачів, довіра до підприємства, якість обслуговування, маркетингова стратегія, клієнтоорієнтованість.





**Annotation.** This article examines the main factors affecting the formation of trust and loyalty of consumers to the enterprise. The advantages of loyalty programs have been analyzed. Special attention is paid to modern marketing strategies aimed at preserving and strengthening consumer trust.

**Keywords:** consumer loyalty, trust in an enterprise, quality of service, marketing strategy, customer orientation.



**Постановка проблеми.** За нинішньої ситуації на ринку споживча довіра до підприємства відіграє ключову роль у формуванні його конкурентоспроможності. Поведінка споживачів – один із ключових компонентів будь-якого бізнесу. У сучасному світі, де ринки насичені величезною кількістю товарів та послуг, дослідження поведінки споживача стає все більш важливим для успішного функціонування підприємств.

З огляду на зростаючу конкуренцію та високу інформованість споживачів, компанії змушені не тільки пропонувати якісну продукцію, а й створювати емоційний зв'язок із клієнтами, що сприяє формуванню довгострокової лояльності. Компанії, що знають своїх клієнтів та розуміють, чого вони хочуть, мають більші шанси на успіх на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На початку минулого століття вперше намагалися визначити лояльність споживачів до бренду. Дослідники трактували її як схильність обирати одну й ту саму марку під час кожної покупки, тобто лояльність переважно ототожнювали з повторним придбанням товару.

У сучасній науковій літературі питання споживчої лояльності та довіри широко досліджується. Ф. Котлер і К. Келлер у своїй праці «Marketing Management» підкреслюють важливість емоційного зв'язку між брендом і споживачем, а також роль соціальних мереж у побудові довіри [1]. М. Соломон у своїй праці «Consumer Behavior: Buying, Having, and Being» зазначає, що клієнти більше довіряють компаніям, які демонструють прозорість у своїй діяльності та активно взаємодіють зі споживачами через цифрові платформи [2].

Аналізуючи сучасну зарубіжну економічну літературу, можна знайти велику кількість трактувань терміна «споживча лояльність». Так, Райхельд Ф. розглядає її як стійку поведінкову реакцію, яка зберігається протягом певного часу й виникає в результаті самостійного вибору покупця на користь одного товару серед низки подібних, що зумовлено психологічними факторами [3]. Своєю чергою, Гріффін Д. визначає лояльного споживача як того, хто здійснює повторні покупки бренду та залишається байдужим до пропозицій конкурентів [3].

В Україні питанням формування споживчої лояльності здебільшого займаються практикуючі маркетологи, а також такі науковці, як: Балабанова Л. В., Білецька І. М., Бойко М. Г., Ілляшенко С. М., Ладиченко К. І., Магалецький А. В., Чернишова С. В. та ін.

Головна мета статті – узагальнити теоретичні засади визначення поняття «лояльність споживачів» та чинників, що впливають на довіру.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення таких завдань:

- визначення ключових факторів, що впливають на довіру споживачів до підприємства;
- аналіз маркетингових стратегій, які сприяють зміцненню довіри до бренду;
- виокремлення переваг програм підвищення лояльності.

**Викладення основного матеріалу дослідження:** лояльність споживача – це прихильне ставлення до продукції, послуг, торгових марок, логотипів, зовнішнього вигляду та персоналу. Лояльність формується під впливом низки факторів, які визначають довіру споживачів до бренду.

Один із ключових індикаторів для оцінки рівня довіри – NPS. Він визначає, наскільки клієнти готові рекомендувати компанію іншим за шкалою від 0 до 10. Готовність поділитися позитивним досвідом із друзями, родиною та колегами є важливим показником потенційного зростання прибутку.

Хоча постійні клієнти не завжди здійснюють покупки регулярно, вони зменшують витрати на залучення нових споживачів. Крім того, по-справжньому лояльні клієнти з часом витрачають більше, довіряючи компанії, яка протягом років виправдовує їхні очікування [5].

Виокремлюють основні переваги NPS:

1. Поєднує команду навколо спільної цілі.
2. Дозволяє оцінити рівень лояльності клієнтів.
3. Виявляє слабкі місця компанії.
4. Позитивно впливає на позитивну цінність клієнта.
5. Простий та зручний у впровадженні інструмент [5].



Довіра клієнтів є одним із найцінніших нематеріальних активів для компаній у сучасному бізнес-середовищі. Вона є основою для побудови довгострокових відносин з клієнтами, створює передумови для стабільного зростання доходів, підвищує конкурентоспроможність компанії та забезпечує сталий розвиток.

Довіра сприяє формуванню лояльності клієнтів, що проявляється у повторних покупках, готовності платити преміальну ціну та рекомендувати підприємство іншим споживачам. Крім того, довіра є фундаментом для впровадження інновацій, адже клієнти більш схильні прийняти нові продукти та послуги від компаній, яким вони довіряють.

На рис. 1 зображено фактори, що впливають на довіру споживача до підприємства.



Рис. 1. Фактори, що впливають на довіру

Джерело: побудовано автором

Високоякісні продукти є основними факторами формування довіри, оскільки вони безпосередньо впливають на досвід споживачів. Прозорі та справедливі ціни підвищують рівень довіри, особливо коли вони відповідають очікуванням споживачів. Можливість повернення продукту, взаємодія персоналу з клієнтами та швидкість реагування на запити формують позитивні враження компанії. Соціальні мережі, відгуки та рейтинги відіграють важливу роль. Більше всього споживачі довіряють екологічним ініціативам, благодійним організаціям чи компаніям, які підтримують етичні стандарти.

Стратегії побудови довіри клієнтів можуть бути такими:

- оприлюднення відгуків можуть допомогти покращити довіру клієнтів до підприємства. Споживачі хочуть переглядати інші думки, застосування товарів і порівнювати їх з власним життям;
- ключ до побудови довіри клієнтів через маркетинг і рекламу полягає в тому, щоб буди чесним і зрозумілим;
- наявність соціальних мереж відіграє важливу роль. Клієнти сприйматимуть організацію як більш доступну та цікаву, якщо вона буде транслюватися у соціальних мережах та буде відкритою до спілкування зі споживачами;
- регулярний порівняльний аналіз співвідношення ціна / якість власної продукції та продукції конкурентів;
- оптимізація функціональності вебсайту та мобільних додатків, орієнтація на зручність користування та потреби різних сегментів клієнтів [6; 7].

Програми підвищення лояльності дають значні переваги компанії:

- закріплення за собою постійного споживача;
- можливість матеріального заохочення споживача залежно від його активності;
- можливість психологічного заохочення споживача;
- збільшення разових покупок постійного споживача;
- збереження і збільшення рівня торгівлі;
- здатність мотивувати постійного клієнта брати участь у просуванні товару чи послуги;
- привернення уваги нових споживачів [4].



**Висновки.** Сьогодні найціннішим ресурсом для підприємств є їхні клієнти. В сучасних економічних умовах важливо мінімізувати відтік клієнтів та підвищити прибутковість. Сьогодні цього неможливо досягти без побудови довіри та лояльності. Основою довіри є ефективне управління клієнтами та персоналізований підхід до кожного з них.

Формування довіри споживачів – це комплексний процес, що включає не лише якість продукції, але й ефективні маркетингові стратегії, які забезпечують позитивний клієнтський досвід. Найбільший вплив на лояльність мають персоналізований підхід, високий рівень обслуговування, прозора цінова політика та соціальна відповідальність підприємства. Для компаній важливо постійно вдосконалювати свої маркетингові підходи, орієнтуючись на потреби та очікування сучасних споживачів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Родіонов С. В.

---

**Література:** 1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 2016. 692 p. 2. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 2019. 3. Reicheld F., Griffin D., Russo G., Granata G. A Systematic Mapping Study on Customer Loyalty and Brand Management. Administrative Sciences, MDPI. *Open Access Journal*. 2019. No. 9. P. 53–55. 4. Еволюція маркетингу лояльності. URL: <https://surl.li/ouywhh>. 5. Вимірювання лояльності клієнтів – проста метрика, яка збільшить прибуток компанії. Як це працює. URL: <https://surl.li/cdxozc>. 6. Philip Kotler, Kevin Keller, Maired Brady, Malcolm Goodman, Torben Hansen, Marketing Management, 4th European Edition, 2019. 802 с. 7. Куденко Н. Стратегічний маркетинг. Київ : ХНЕУ, 2006. 152 с.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У РОБОТУ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УКРАЇНІ

УДК 349.2

Куценко М. І.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто питання розумного впровадження штучного інтелекту у роботу соціального працівника, виокремлено можливості та загрози при застосуванні машинного навчання, визначено способи підвищення цифрової орієнтації та грамотності, а також запропоновано перелік рекомендацій для працівників із соціальних сфер щодо ефективного та етичного використання штучного інтелекту під час роботи з клієнтами.

**Ключові слова:** соціальні технології, штучний інтелект, соціальні послуги, чат-боти, конфіденційність, цифрова грамотність.





**Annotation.** The article discusses the issues of reasonable implementation of artificial intelligence in the work of social workers, identifies opportunities and threats in the use of machine learning, identifies ways to improve digital orientation and literacy, and offers a list of recommendations for social workers on the effective and ethical use of artificial intelligence when working with clients.

**Keywords:** social technologies, artificial intelligence, social services, chatbots, confidentiality, digital literacy.



У сучасному світі люди не можуть уявити своє життя без цифрових технологій. Наразі технології штучного інтелекту (далі – ШІ) активно впроваджуються у різних сферах, такі як: освіта, медицина, транспорт, агросектор тощо. Соціальна сфера не є виключенням. У зв'язку з військовими діями в країні попит на соціальні послуги збільшився у декілька разів. Тому правильне застосування ШІ у роботі соціального працівника забезпечить оптимізацію робочих процесів, підвищення ефективності протидії складним життєвим обставинам та наданих послуг вразливим категоріям населення. Проте на практиці ШІ має ряд загроз і перешкод у його застосуванні фахівцями соціальних служб, що, своєю чергою, породжує актуальність вивчення цієї теми.

Наукові дослідження у сфері впровадження ШІ у соціальну роботу зробили такі відомі вітчизняні та західні фахівці у сфері інформаційних технологій, як Білецький О. П., Лугова В. М., Семігіна Т. В., Шахрай В. М., Маклін Н., Томмі С. М. та ін. [1–6]. Теоретичні аспекти впровадження ШІ в соціальну роботу потребують подальших досліджень, оскільки дані інновації перебувають на різних стадіях застосування в Україні.

**Мета** статті полягає в уточненні теоретичних засад використання ШІ у соціальній роботі та розробці практичних рекомендацій щодо оцінки потенційних загроз й забезпечення ефективного застосування ШІ соціальними працівниками.

Штучний інтелект – це складні комп'ютерні системи, які здатні обробляти великі масиви інформації, прогнозувати та приймати рішення, розуміти мову тощо. ШІ є специфічною частиною інформаційно-комунікаційних технологій, що мають здатність вправно відтворювати когнітивні функції людини. Значення соціальної технологізації полягає насамперед у тому, що вона робить людську діяльність більш раціональною, включаючи в неї лише ті процеси і операції, які необхідні для вирішення поставленої мети [3].

Термін «соціальна робота» являє собою професійною діяльністю щодо надання комплексу послуг та проведення заходів із надання консультацій, допомоги та індивідуальної підтримки особам, у яких склалися складні життєві обставини. Впровадження ШІ у соціальній роботі – це застосування технологій машинної обробки запитів для оптимізації та прискорення виконання звичних процесів соціального працівника з метою збільшення часу та якості взаємодії фахівців з клієнтами для задоволення їх потреб.

Особливість роботи соціальних працівників полягає у володінні широким спектром компетентностей, збереженні зосередженості та прикладанні великих емоційних, розумових і фізичних зусиль кожного дня. Із настанням повномасштабної війни роботи стало ще більше, оскільки з'явилися нові категорії вразливого населення (ВПО, військові, біженці, постраждалі від воєнних дій), які потребують надання їм соціальних послуг. Відповідно до звіту Національної асоціації соціальних працівників (NASW, 2019), приблизно 60 % соціальних працівників повідомили, що відчувають себе перевантаженими роботою, що впливає на їхню здатність надавати своєчасні втручання [4].

З огляду на ці проблеми інтегрування ШІ інтелекту в роботу соціальних працівників є доцільним, оскільки для працівників з'являються нові можливості щодо перерозподілу навантаження. Дослідивши наукові джерела, можна зробити висновок, що авторами виділено такі переваги ШІ у роботі соціальних працівників [1–6]:

1. Зменшення адміністративного навантаження на соціальних працівників. За допомогою ШІ можна швидше вести документообіг, заповнювати дані історій і кейсів клієнтів, складати звіти, проводити анкетування тощо. Це надає можливість фахівцям більше часу приділяти на спілкування та вирішення проблем клієнтів.

2. Технології ШІ можуть генерувати індивідуальні плани під кожного окремого клієнта, орієнтуючись на їх запити та потреби. Така практика допоможе покращити якість та результативність наданих послуг.

3. Здатність ШІ обробляти та аналізувати великі об'єми даних стане корисною на мікрорівні, коли необхідно буде спрогнозувати настання ризиків для вразливих верств населення. Таким чином, соціальний працівник зможе завчасно застерегти клієнтів від настання небажаних обставин і загроз, які можуть негативним чином відобразитися на людині. На макрорівні ШІ має потенціал у застосуванні при проведенні соціологічних досліджень з тем бідності, старіння населення, безробіття, охорони здоров'я, а також при аналізі програм і політики



у соціальній сфері, оскільки ШІ більш якісно та ефективніше аналізує дані, а отже, ми маємо кращі прогнози та рекомендації щодо використання, розподілу ресурсів та розробки заходів, спрямованих на зменшення впливу соціальних проблем на суспільство.

4. Ще однією особливістю ШІ є здатність до інтерпретацій якісних даних за рахунок технологій обробки природної мови (NLP). Інтерв'ю чи звіти працівники зможуть швидше опрацьовувати та виділяти з великої кількості тексту головні моменти, які відіграють ключову роль. Крім того, із використанням програм обробки природної мови (NLP) спеціаліст може впорядкувати аналіз даних про відвідувачів соціальних установ.

Цифрова економіка активно увійшла в інформаційний та економічний сектор України. Коректна інтеграція ШІ у роботу соціальних працівників зможе забезпечити їх комплексом навичок, які є необхідними для роботи в інформаційно-комунікаційному полі.

Далі на прикладі віртуальних помічників, що були зроблені на основі ШІ, розглянемо практичне застосування цих інструментів. Окремо існують віртуальні помічники та тренажери. Перші допомагають клієнтам у наданні зворотного зв'язку та підтримки в безпечних умовах. Ці помічники мають попит в умовах воєнного стану, коли людина немає фізичних можливостей відвідати консультанта. Інші відтворюють можливі життєві ситуації з метою покращення комунікаційних навичок і здатності швидко знаходити рішення у конфліктних і нестандартних ситуаціях. Прикладом є додаток Trevor Project, який застосовують соціальні працівники з США. Такі тренажери доцільно застосовувати не тільки фахівцям із певним досвідом, але й студентам і випускникам навчальних закладів для закріплення знань.

Попри те, що штучний інтелект відносно нещодавно увійшов у повсякденне життя, вже зараз можна виокремити певні загрози та негативні упередження з боку як клієнтів, так і фахівців щодо його застосування у соціальній та інших сферах діяльності.

По-перше, існує ризик неналежного зберігання або витоку даних, а також потенційної дискримінації або упереджених рішень, якщо алгоритми ШІ неправильно налаштовані або навчені на упереджених даних [2]. Коли йдеться за збереження конфіденційності персональних даних, то у сфері соціальної роботи необхідно вимогливо ставитися до управління цими відомостями та застосовувати тільки ті системи ШІ, які мають відповідний сертифікат захисту даних на міжнародному рівні.

По-друге, неетичне використання технологій ШІ може призвести до підсилення соціальних конфліктів, залежності соціальних працівників від систем ШІ, що буде впливати на якість наданих послуг. Але технології не є ідеальними, тому соціальним працівникам слід застосовувати критичне мислення в поєднанні з професійними знаннями.

По-третє, зі швидкими темпами диджиталізації теоретично ШІ в майбутньому зможе замінити роботу соціальних працівників, що є не дуже втішним прогнозом для них самих. Проте науковці Томмі С. М. та Тібеді В. М. переконані, що ШІ не може замінити соціальних працівників, оскільки вони володіють такими складними якостями, як емпатія, критичне мислення, абстрактне і стратегічне мислення та спостережливості, тому замість того, щоб намагатися довести, що соціальні працівники співчутливіші та розумніші за ШІ, навпаки, слід зосередитися на інтеграції ШІ у професію для забезпечення ефективності та покращення якості надання послуг [5].

Платформи OpenAI, ChatGPT, Sider, Claude.ai, Perplexity.ai, Gamma.app та багато інших моделей та підсистем ШІ можна впровадити у роботу соціальних працівників. Проте існує проблема технічної невідповідності робітників, які стикаються з першим застосуванням цих систем на роботі. Цю потребу можна вирішити за рахунок впровадження тренінгів, онлайн-курсів у поєднанні з традиційними навчальними методами, що дозволить соціальним працівникам ефективніше адаптувати нові знання до реальних ситуацій. Наприклад, згідно з дослідженням Е. Мілн (E. Milne), навчальні платформи, такі як Coursera та UdeMy, дозволяють працівникам отримати доступ до глобально визнаних курсів, що підвищують їх кваліфікацію [1].

Для ефективного та етичного застосування ШІ фахівцями соціальної сфери необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- проходження навчання спеціалістами та студентами щодо підвищення цифрової грамотності та оволодіння навичками етичного та ефективного застосування ШІ з дотриманням безпеки роботи з даними;
- необхідність застосовувати критичне мислення при аналізі даних, наданих ШІ, щоб вміти правильно їх інтерпретувати, робити висновки;
- застосовувати можливості ШІ без надмірної залежності в окремих випадках при вирішенні соціальних та індивідуальних потреб населення.

Отже, використання ШІ може зменшити професійне навантаження на соціальних працівників, покращити результативність роботи та якість взаємодії клієнтів з фахівцями, що вплине на загальний попит на соціальні



послуги та задоволеність потреб населення. Напрямами подальших досліджень залишається впровадження цифрових технологій у соціальній сфері, що дозволить оволодіти технологічними та професійними навичками, знаннями правил захисту, безпеки та конфіденційності персональних даних, а також етичного та коректного використання інструментів ШІ у практиці соціальних працівників.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С. В.

---

**Література:** 1. Білецький О. П. Інтеграція цифрових технологій у соціальну роботу: виклики та перспективи. *Публічне управління та соціальна робота*. 2024. № 1. С. 38–42. 2. Лугова В. М., Маков Б. П. Інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації. *Research in Science, Technology and Economics: Collection of Scientific Papers «International Scientific Unity» with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. January 22–24, 2025. P. 50–52. 3. Семігіна Т. В. Інтеграція штучного інтелекту в соціальну роботу: практичні та освітні технології // *Наука та освіта в умовах воєнного часу : матеріали II Між-нар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 24 жовт. 2024 р.)*. Дніпро, 2024. С. 123–126. URL: [https://www.researchgate.net/publication/385342925\\_INTEGRACIA\\_STUCNOGO\\_INTELEKTU\\_V\\_SOCIALNU\\_ROBOTU\\_PRAKTICNI\\_TA\\_OSVITNI\\_PERSPEKTIVI](https://www.researchgate.net/publication/385342925_INTEGRACIA_STUCNOGO_INTELEKTU_V_SOCIALNU_ROBOTU_PRAKTICNI_TA_OSVITNI_PERSPEKTIVI). 4. Шахрай В. М. Технології соціальної роботи. Київ : Центр навч. літ., 2006. 256 с. 5. Mackline Nuwasiima, Metogbe Patricia Ahonon, Caleb Kadiri. The Role of Artificial Intelligence (AI) and machine learning in social work practice. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 24 (01). No. 080–097. P. 81–95. 6. Molala T. S., Mbaya T. W. Social Work and Artificial Intelligence: Towards the Electronic Social Work Field of Specialisation. *International Journal of Social Science Research and Review*. 2023. Vol. 6. No. 4. P. 613–621.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ

УДК 339.138:366

Ларін А. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті було розглянуто теоретичні підходи до маркетингової діяльності підприємств, а також її взаємозв'язок із поведінкою споживачів. Визначено основні концепції маркетингу, методологічні підходи до аналізу поведінки споживачів, а також сучасні тенденції у маркетингових стратегіях. Особливу увагу приділено застосуванню сучасних маркетингових інструментів і методів оцінювання ефективності маркетингових заходів.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, поведінка споживачів, стратегічний маркетинг, маркетингові дослідження, ринок споживачів.





**Annotation.** The article examines theoretical approaches to the marketing activities of enterprises, as well as its relationship with consumer behavior. The basic concepts of marketing, methodological approaches to the analysis of consumer behavior, as well as current trends in marketing strategies are defined. Particular attention is paid to the use of modern marketing tools and methods for evaluating the effectiveness of marketing activities.

**Keywords:** marketing activity, consumer behavior, strategic marketing, marketing research, consumer market.



**Постановка проблеми.** Сучасний маркетинг зазнає постійних змін під впливом цифровізації та змін у поведінці споживачів. Традиційні інструменти доповнюються цифровими технологіями, що дозволяє брендам встановлювати тісніші взаємозв'язки зі споживачами. Важливим питанням є ефективність використання маркетингових інструментів у сучасному конкурентному середовищі, що і зумовлює актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження у сфері маркетингових комунікацій активно ведуться як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Наприклад, Ф. Котлер [1] досліджує вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії, тоді як Г. Армстронг [2] аналізує ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій. Вітчизняні дослідники акцентують увагу на проблемах ефективності брендингу та digital-маркетингу [3; 4].

**Мета** статті – проаналізувати сучасні підходи до маркетингової діяльності підприємств, їхній вплив на поведінку споживачів та визначити основні тенденції розвитку маркетингових комунікацій.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Сучасні підприємства все більше використовують аналіз поведінки споживачів для формування ефективних маркетингових стратегій. Спостереження за споживачами дозволяє отримати важливу інформацію про їхні потреби, переваги та зміни у сприйнятті продуктів. Завдяки таким даним компанії можуть коригувати асортимент, цінову політику та маркетингові комунікації відповідно до очікувань цільової аудиторії.

Основні аспекти, які можна визначити за допомогою спостережень:

1. Потреби споживачів – що саме шукають покупці та які характеристики товарів чи послуг для них є визначальними.
2. Переваги – які бренди та види продукції обирають споживачі, які фактори впливають на їх вибір.
3. Зміна цінностей – як змінюються критерії прийняття рішень під впливом соціальних, економічних або культурних чинників.
4. Групи споживачів і їх домінування. Серед основних груп споживачів можна виділити:
  - лояльні споживачі – ті, хто регулярно обирає продукцію певного бренду або підприємства. Вони мають високу довіру до компанії, часто рекомендують її знайомим та схильні до повторних покупок;
  - цінні мисливці – споживачі, для яких головним критерієм вибору є вартість товару. Вони не прив'язані до бренду і схильні до переходу на конкурентні пропозиції з нижчими цінами;
  - інноваційні споживачі – орієнтовані на новинки та технологічні рішення, схильні тестувати нові продукти;
  - емоційні покупці – керуються імпульсивними рішеннями, чутливі до естетики, реклами та брендового позиціонування. Для кожної групи доцільно використовувати різні маркетингові підходи.
5. Вибір маркетингових інструментів на основі поведінки споживачів. Поведінка споживачів безпосередньо впливає на вибір маркетингових інструментів. Наприклад, для лояльних споживачів – ефективними є програми лояльності, персоналізовані пропозиції та якісний сервіс; для цінних мисливців – необхідно застосовувати акції, знижки, програми кешбеку; для інноваційних покупців – доцільно використовувати тестові зразки продукції, співпрацю з лідерами думок, активне просування в соціальних мережах; для емоційних покупців – важливе значення має емоційний контент, візуальна презентація товару, залучення storytelling у рекламі. Таким чином, глибоке розуміння поведінкових характеристик споживачів дозволяє підприємствам не тільки адаптувати свої маркетингові стратегії, а й підвищити рівень продажів, забезпечуючи ефективну комунікацію з кожним сегментом аудиторії.

**Висновок.** Маркетингова діяльність підприємств значною мірою залежить від розуміння поведінки споживачів. Спостереження за їхніми уподобаннями, потребами та змінами в цінностях дозволяє підприємствам формувати ефективні маркетингові стратегії, адаптувати асортимент продукції та обирати оптимальні комунікаційні інструменти. Виділення основних груп споживачів, таких як лояльні покупці, цінні мисливці, інноваційні та емоційні споживачі, сприяє розробці цільових маркетингових заходів. Відповідний



вибір інструментів – програми лояльності, акції, digital-маркетинг або емоційне позиціонування – допомагає підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Отже, використання сучасних підходів до маркетингової діяльності на основі аналізу поведінки споживачів дозволяє підприємствам не тільки підвищувати продажі, але й створювати довготривалі відносини з клієнтами, що є ключовим фактором успіху у сучасному ринковому середовищі.

Науковий керівник – д-р соц. наук, професор Лисиця Н. М.

---

**Література:** 1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Альфа, 2020. 784 с. 2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр навч. літ., 2021. 512 с. 3. Балабанова І. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2022. 432 с. 4. Соломон М. Поведінка споживачів: маркетинговий підхід. Харків, 2003. 784 с.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## PROCUREMENT MANAGEMENT ENTERPRISES BASED ON THE DEFINITION ATTRACTIVE SUPPLIERS IN THE MILITARY TIME

UDC 005.932.2

Lemen N.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** This article examines the challenges of procurement management in enterprises during military conditions, focusing on supply chain disruptions, security risks, and resource scarcity. Special attention is given to strategies for supplier selection based on risk assessment, digital procurement tools, and supplier diversification. The study highlights modern approaches that enhance procurement efficiency and resilience.

**Keywords:** procurement management, supplier selection, military conditions, supply chain resilience, digitalization.



**Анотація.** У цій статті розглянуто питання управління закупівлями підприємств в умовах військового стану, зосереджуючись на порушеннях ланцюгів постачання, ризиках безпеки та дефіциті ресурсів. Особливу увагу приділено стратегіям вибору постачальників на основі оцінки ризиків, цифровим інструментам закупівель та диверсифікації постачальників. Дослідження висвітлює сучасні підходи, що підвищують ефективність закупівельної діяльності та її стійкість.

**Ключові слова:** управління закупівлями, вибір постачальників, військові умови, стійкість ланцюга постачання, цифровізація.





Under martial law, the procurement activities of enterprises face new challenges, which are caused by disruption of supply chains, security risks and shortage of resources. The challenges posed by this situation require new approaches to procurement management and supplier selection, in particular based on detailed risk assessments, the use of digital tools, and supplier diversification to ensure the resilience of supply chains. In this regard, it is important to study modern methods and strategies that increase the efficiency of procurement activities and ensure its sustainability in crisis conditions.

Research related to procurement management during military conflicts has been actively developing in recent years. In particular, Boyko O. I. and Kovalchenko N. O. [1] study modeling of logistics processes during the war and strategic aspects of procurement management in a crisis. Lytvynenko M. V. and Shevchenko I. A. [3] consider the methods of strategic management of logistics processes in crisis situations. Sigaeva T. E. and Ostrikov O. V. [4] analyze the possibilities of improving the communication policy of enterprises, which also directly affects the efficiency of procurement activities. However, many aspects related to digitalization and supplier diversification remain unexplored in the context of martial law.

The purpose of this article is to study the main problems faced by enterprises in procurement management in wartime, analyze supplier selection strategies, as well as explore the possibilities of using digital tools and diversification of suppliers to improve the efficiency of procurement activities.

Supply chain disruptions during military times are a significant challenge. Transport routes may be damaged, borders may be closed, and production facilities could be targeted, making it difficult to rely on traditional suppliers. Companies must focus on diversifying their supplier base by selecting alternative suppliers from different geographic regions or industries. This strategy not only reduces the risk of supply chain breakdowns but also enables enterprises to build more resilient and flexible procurement networks.

Supplier selection based on risk assessment is a key strategy for effective procurement management in times of crisis. Traditional supplier selection models may not be applicable in such conditions, as factors such as geographical location, political stability, and the risk of infrastructure damage become critical considerations. Enterprises should develop comprehensive risk assessments that evaluate the potential impact of various risks on supplier operations and overall supply chain resilience. By assessing the vulnerability of potential suppliers to military disruptions, businesses can make informed decisions about which suppliers are most capable of maintaining operations under challenging conditions.

Digital procurement tools play a significant role in optimizing procurement activities in times of crisis. The integration of digital platforms enables businesses to quickly respond to changes in demand, track inventory levels in real-time, and communicate effectively with suppliers. Technologies such as cloud-based procurement systems, e-sourcing platforms, and digital contract management systems help streamline procurement processes, reduce errors, and improve communication. Moreover, the use of blockchain technology can enhance supply chain transparency and security, allowing businesses to track the flow of goods more effectively and reduce the risk of fraud or counterfeit products.

Diversification of suppliers is another key strategy to ensure procurement stability. Relying on a single supplier can leave an enterprise vulnerable to disruptions, especially in military conditions. By sourcing from multiple suppliers, companies can maintain a continuous supply of goods even if one supplier faces operational challenges. This diversification can involve choosing suppliers from different regions or even different industries to minimize the impact of disruptions in specific sectors.

The novelty of this research lies in the emphasis on the importance of risk-based supplier selection, digital procurement technologies, and supplier diversification. These strategies help enterprises navigate the complexities of procurement management during military conflicts, ensuring the resilience of the supply chain and minimizing the risks associated with procurement disruptions.

Recent studies and industry reports have shown that enterprises that have adopted these strategies are better equipped to handle the challenges of military disruptions. By incorporating modern tools and strategies, businesses can not only survive in these difficult times but also thrive by creating more robust and flexible procurement systems.

*Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor Ye. Sihaieva T. Ye.*

---

**Література:** 1. Бойко О. І., Ковальченко Н. О. Моделювання логістичних процесів в умовах воєнного часу. *Сучасні проблеми економіки*. 2023. Вип. 22. С. 74–89. 2. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2016. 292 с.



3. Литвиненко М. В., Шевченко І. А. Стратегічне управління логістичними процесами в умовах криз. Менеджмент і бізнес. 2021. Вип. 10. С. 45–58. 4. Сігаєва Т. Є., Остріков О. В. Підвищення ефективності логістичних процесів за рахунок вдосконалення комунікативної політики підприємства // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. науко-практ. конф. (м. Харків – Торунь, 3–4 берез. 2020 р.). Харків : ФОРМ Панов А. М., 2020. С. 127–130. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22953>. 5. Müller H., Schmidt T. Agile Procurement Methods Only Possible to a Limited Extent: A Military Logistics Perspective. *KPMG*. 2024. 240 p. URL: <https://kpmg.com/de/en/home/insights/2024/05/procurement-management-of-dispute-forces.html>. 6. Smith J., Davis R. A Next-Generation Digital Procurement Workspace Focusing on Information Integration, Automation, Analytics, and Sustainability. *Wiley*. 2023. 350 p. URL: <https://arxiv.org/abs/2303.03882>. 7. Zhang L., Wang Y., Li Q. Resilient Supplier Selection in Logistics 4.0 with Heterogeneous Information. *Springer*, 2019. 280 p. URL: <https://arxiv.org/abs/1904.09837>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ЕТАПИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3

Литвин Д. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу. Проаналізовано основні підходи до формування нематеріальних стимулів та їх вплив на ефективність роботи працівників. Запропоновано поетапний підхід до впровадження системи нематеріальної мотивації, що включає діагностику потреб персоналу, розробку стратегії мотивації, реалізацію заходів та оцінку результатів.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, нематеріальна мотивація, управління персоналом, ефективність праці, стратегія мотивації.



**Annotation.** The article considers the stages of developing a system of non-material motivation of personnel. The main approaches to the formation of non-material incentives and their impact on the efficiency of employees are analyzed. A phased approach to the implementation of a system of non-material motivation is proposed, which includes diagnosing personnel needs, developing a motivation strategy, implementing measures and evaluating results.

**Keywords:** personnel motivation, non-material motivation, personnel management, labor efficiency, motivation strategy.



**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах розвитку ринку праці та підвищення конкуренції між роботодавцями питання ефективної мотивації персоналу набуває особливого значення. Традиційні матеріальні стимули не завжди забезпечують очікуваний рівень залученості та продуктивності працівників. Тому все більшої популярності набувають методи нематеріальної мотивації, які спрямовані на задоволення потреб у самореалізації, визнанні, професійному розвитку та належності до команди.



Розробка дієвої системи нематеріальної мотивації дозволяє не лише підвищити ефективність праці, а й сприяти формуванню позитивного корпоративного клімату, зниженню рівня плинності кадрів та посиленню лояльності працівників. Успішна реалізація таких підходів стає важливою конкурентною перевагою компаній на ринку праці та підвищує їхню репутацію як привабливих роботодавців.

Таким чином, дослідження етапів розробки системи нематеріальної мотивації персоналу є актуальним і своєчасним для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях.

Огляд літератури з питань нематеріальної мотивації персоналу охоплює класичні та сучасні підходи до розуміння мотивації працівників. Класичні теорії мотивації, розроблені А. Маслоу, Ф. Герцбергом, Д. МакГрегором та Д. Макклелландом, заклали основу для вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на залученість працівників. Маслоу у своїй теорії ієрархії потреб показав, що люди прагнуть задоволення як базових фізіологічних, так і соціальних та особистісних потреб. Герцберг у своїй двофакторній теорії підкреслив роль мотиваторів, які сприяють особистісному розвитку та задоволенню від роботи, і гігієнічних факторів, які лише запобігають незадоволенню. Теорії Х і Y МакГрегора відображають різні стилі управління, засновані на припущеннях про мотивацію працівників.

**Мета** статті – проаналізувати етапи розробки системи нематеріальної мотивації персоналу, визначити ключові чинники, що впливають на її ефективність, та запропонувати рекомендації щодо впровадження нематеріальних стимулів для підвищення мотивації та залученості працівників.

**Викладення основного матеріалу.** Складність розробки системи нематеріальної мотивації полягає в тому, що менеджери мають обрати той тип мотивації, який підходить для конкретного працівника. Обраний метод є індивідуальним і не може бути застосований однаково до всіх без винятку працівників, а на деяких може мати різний ефект або взагалі не мати впливу. Основні правила розробки систем нематеріальної мотивації визначаються такою умовною формулою [5].

«Використання багатьох методів». Чим різноманітніші засоби нематеріальної мотивації в організації, тим більша ймовірність досягнення необхідного ефекту і тим більший вибір засобів впливу на працівника. До розгляду також включається поняття мотиваційного профілю людини, під яким розуміють причини або поточний стан, що змушує людину поводитися більш ефективно.

«Вибір правильного моменту». Будь-яка мотивація є ефективною за принципом «зроби вчинок – отримай ефект». «Потрібно вибрати правильний момент, тому що інакше буде втрачено елемент, який допомагає підтримувати зацікавленість працівника в досягненні мети.

«Підготовка до різних реакцій». Це правило враховує той факт, що люди по-різному реагують на стимули та винагороди. Мотивація може бути охоче прийнята, а може бути відкинута, що спричинить контрпродуктивний ефект мотивації. Виходячи з цих базових принципів при використанні негрошових стимулів організації повинні створити чіткі системи, які дозволять їм реалізувати цей механізм як інструмент впливу на співробітників. Спонтанність у прийнятті рішень, пов'язаних з нематеріальною мотивацією, може мати контрпродуктивні наслідки та результати, які не відповідають поведінці організації у сфері управління людськими ресурсами. Наприклад, якщо мотивація застосовується рутинно, вона може стати звичайною практикою і сприйматися як просте робоче питання, яке не потребує особливої уваги з боку працівників. Водночас, якщо мотивація віддалена в часі від поведінки, яка має бути винагороджена, це може призвести до відторгнення і психологічного сприйняття, що «про мене забули, а тепер – дійсно – про мене згадали». Тому регулярність і систематичність застосування мотиваційних механізмів має бути чітко регламентована. Таким чином, рекомендується впроваджувати систему в організації шляхом використання певних програм, які дозволяють враховувати фактори систематичного застосування. Етапи негрошової мотивації, включені в загальну програму дій, визначаються в такому порядку [3].

Етап 1 – Прийняття рішення про запровадження системи нематеріальної мотивації в організації. На цьому етапі необхідно прорахувати, наскільки організація може забезпечити гідну систему заохочення і які витрати для цього потрібні. Наприклад, винагороди у вигляді почесної грамоти або портрета на дошці пошани не є дуже дорогими, але витрати на харчування та навчання вимагають значних витрат, які не всі організації можуть собі дозволити без збитків.

Етап 2 – Визначаються потреби працівників у заохоченнях, що пропонуються в рамках програми. Важливо зосередитися на працівниках, оскільки невідповідність може завадити донести до них зацікавленість організації у винагородах і стимулах та її прихильність до них. Системи оцінки задоволеності працівників можуть допомогти визначити потреби, надаючи загальну картину ситуації в організації та визначаючи, в яких мотиваціях



зацікавлені працівники. Оскільки джерела мотивації не можуть бути однаковими для різних категорій персоналу, необхідно враховувати елемент поділу працівників на різні категорії, кожна з яких має власну систему мотивації. Наприклад, якщо організація надає дітям путівки до дитячого табору і дозволяє відвідувати його дітям рядових працівників, які належать до категорії допоміжного персоналу, що характеризується досить низьким рівнем оплати праці, це є ефективним, оскільки працівники або їхні батьки не мають можливості надати путівки, а керівники не мають можливості їх придбати. Це, звісно, може підвищити мотивацію, але менеджери навряд чи підуть на це. Така система є дуже ефективною не лише для оцінки задоволеності, але й для розвитку мотиваційних факторів, які надають працівники. Таким чином, організація може мати набір інструментів, які можуть викликати справжню зацікавленість у працівників. Крім того, хороша практика полягає в тому, щоб працівники самі обирали, що їх мотивує в конкретній ситуації і що вони хотіли б отримати. У такому випадку кожна людина зосереджується на чомусь конкретному, що значно підвищує задоволеність.

У табл. 1 наведено шаблонний розподіл мотивації у будь-яких організаціях, який може бути прийнятий за базу порівняння.

Таблиця 1

**Шаблонний розподіл мотивації**

Категорія персоналу	Складові пакети мотиваторів
Керівники підрозділів	Оплата харчування
	Оплата проїзду або корпоративний транспорт
	Навчання
	Оплата спортивного залу
	Оплата мобільного зв'язку
	Медичне страхування
	Часткова оплата відпочинку
Спеціалісти підрозділів	Оплата харчування
	Оплата проїзду або корпоративний транспорт
	Навчання
	Оплата спортивного залу
Інші співробітники	Оплата харчування
	Оплата проїзду або корпоративний транспорт

Етап 3 – На цьому етапі визначається тип результатів у трудовій діяльності, які потребують використання мотиваційних агентів. Це пов'язано з тим, що в цьому випадку люди можуть розглядати будь-яку трудову діяльність, зумовлену посадовими обов'язками, як подвиг, що вимагає обов'язкової винагороди та визнання. Проте підвищення продуктивності та мотивація до вдосконалення повинні чітко заохочуватися, оскільки вони мають відчутний вплив на організацію.

Етап 4 – Схеми негрошового заохочення затверджуються, і працівники ознайомлюються з пакетом заохочень. У великих організаціях це може бути досить складно, тому можна зробити масове повідомлення на вебсайті або на інформаційному стенді, доступному для всіх працівників.

Етап 5 – Моніторинг, підтримка та оновлення пакетів мотивації. Мотиваційні пакети мають бути статичними, що сприяє ознайомленню з ними і сприймається як природний елемент, який працівники більше не шукають. На зміни в мотиваційних пакетах впливають зміни у внутрішній структурі організації, цільових показниках ефективності та плинності кадрів. Останнє свідчить про втрату інтересу до робочого місця, що призводить до пошуку нового, здатного задовольнити потреби та амбіції, як матеріальні, так і нематеріальні. Частий моніторинг не має сенсу, краще змінювати інформацію щороку, щоб побачити довгострокові зміни в більшому масштабі.

**Висновки.** Запропонований поетапний підхід до розробки системи нематеріальної мотивації включає діагностику потреб персоналу, формування мотиваційної стратегії, реалізацію заходів та оцінку результатів. Важливим аспектом є індивідуальний підхід до мотивації, який враховує особистісні особливості та професійні потреби працівників.



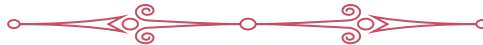
Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення систем управління персоналом в організаціях, що прагнуть підвищити ефективність роботи працівників і зміцнити свою конкурентоспроможність на ринку праці.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.

---

**Література:** 1. Maslow A. H. Motivation and Personality. New York : Harper & Row, 1954. 411 p. 2. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : Guilford Press, 2017. 756 p. 3. Дмитренко О. С. Система мотивації персоналу на підприємстві: проблеми та шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 123–127. 4. Мельник О. Г. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі інноваційних змін : монографія. Кропивницький : КНТУ, 2021. 250 с. 5. Пустовіт В. В. Мотивація персоналу на підприємстві : кваліфікаційна робота магістра. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2021. 95 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.



## РОЛЬ ДЕРЖАВ БАЛТІЇ У ЄВРОПЕЙСЬКІЙ БЕЗПЕКОВІЙ АРХІТЕКТУРІ

УДК 327:005.591.452(474)

Майстро М. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню ролі балтійських держав у європейській безпековій архітектурі. Розглянуто їхню участь у системі колективної оборони НАТО. Проаналізовано основні виклики регіональній стабільності, в першу чергу ті, що походять від Російської Федерації. Вироблено рекомендації щодо посилення обороноздатності балтійських країн та вдосконалення методів протидії гібридним загрозам.

**Ключові слова:** держави Балтії, європейська безпекова архітектура, НАТО, колективна оборона, гібридні загрози.



**Annotation.** The article explores the role of the Baltic States in the European security architecture. It examines their participation in NATO's collective defense system. The study analyzes key challenges to regional stability, primarily those posed by the Russian Federation. Recommendations are provided to strengthen the defense capabilities of the Baltic States and improve methods for countering hybrid threats.

**Keywords:** the Baltic States, European security architecture, NATO, collective defense, hybrid threats.





У сучасній європейській безпековій архітектурі, що формується переважно у відповідь на агресивні дії Російської Федерації, держави Балтії стали стратегічним пунктом оборонної стратегії НАТО. Литва, Латвія та Естонія залишаються єдиними колишніми республіками СРСР на європейському континенті, на території яких відсутні збройні конфлікти за участю РФ, як у форматі конвенційної війни, так і у вигляді гібридного конфлікту, пов'язаного із підтримкою «сепаратистських» утворень. Попри значне скорочення військового потенціалу внаслідок війни проти України, Російська Федерація продовжує здійснювати планування наступальних дій проти країн Балтії, а також Фінляндії та Норвегії [7]. Отже, зважаючи на загальну тенденцію розширення російської загрози, балтійський регіон набуває особливого значення з-поміж усіх регіонів зони відповідальності НАТО. **Метою** цього дослідження є розкриття ролі держав Балтії у сучасній європейській безпековій архітектурі та оцінка основних викликів, пов'язаних із забезпеченням їхнього суверенітету та територіальної цілісності.

Варто зазначити, що заходи щодо зміцнення обороноздатності балтійських держав здійснювалися з перших років їхньої незалежності. Одним із перших ключових кроків у цьому напрямі стало створення у 1991 році Нордично-Балтійської вісімки (NB8, Nordic-Baltic Eight). Скандинавські країни та Фінляндія активно підтримували процес здобуття суверенітету балтійськими державами та їхній вихід із зони впливу РФ. Північно-Балтійське співробітництво розвивалося на різних рівнях, охоплюючи взаємодію між політиками, державними службовцями та представниками громадянського суспільства. Пізніше, Нордичні країни відіграли важливу роль у сприянні євроатлантичній інтеграції балтійських держав, надаючи підтримку в їхній підготовці до вступу в Європейський Союз і НАТО [4].

Згодом, у 2000 р. була створена Вільнюська група з метою реформування оборонного сектора держав-кандидатів, включаючи держави Балтії, що зрештою значно прискорило їхній вступ до Альянсу. Фінальним етапом інтеграції колишніх радянських республік до європейської системи безпеки стало набуття членства НАТО 29 березня 2004 р. та, відповідно до Афіньського договору, приєднання до Європейського Союзу 1 травня того ж року [2, с. 26].

Одразу після вступу до НАТО, території Литви, Латвії та Естонії стали зоною відповідальності об'єднаних збройних сил (ОЗС) Альянсу, відтак розпочалася місія «Baltic Air Policing». На авіабазі Шяуляй (Литва) було створено спеціальний підрозділ НАТО, основним завданням якого стала візуальна ідентифікація літаків ВПС Російської Федерації, які наближалися до повітряного простору НАТО або порушували його без належного зв'язку з органами управління повітряним рухом. Формально значна частина польотів ВПС РФ пояснювалася регулярними рейсами між материковою частиною Росії та Калінінградською областю, однак вони мали провокативний характер і, вірогідно, з'ясовували оперативну готовність НАТО до реагування на гібридні загрози [6]. Після анексії Криму та початку військової агресії на сході України у 2014 році Альянс ухвалив рішення про розширення місії, створивши додатковий підрозділ авіаційної поліції на авіабазі Емарі, Естонія.

Усвідомлюючи зростання загроз, пов'язаних із агресивною політикою Російської Федерації, у 2016 році НАТО ухвалило рішення про розгортання союзницьких військ у рамках програми «Enhanced Forward Presence» (EFP). Відповідно, були створені чотири бойові групи під керівництвом Німеччини, Канади, Великої Британії та США, що діють на ротаційній основі та поступово збільшують свій контингент [3, с. 60]. Поряд із вищезазначеними заходами НАТО забезпечує постійну військово-морську присутність у Балтійському морі, зокрема шляхом проведення щорічних навчань BALTOPS, що спрямовані на моделювання сценаріїв відбиття потенційної агресії з боку РФ на прибережні держави.

Розглядаючи виклики, що постають перед керівництвом НАТО та урядами балтійських держав, слід зазначити, що, з огляду на обмежений військовий потенціал для проведення успішного повномасштабного вторгнення, РФ продовжує застосовувати асиметричні та провокаційні методи тиску. До недавнього часу ключовим інструментом впливу залишався енергетичний «шантаж», однак з 8 лютого 2025 року країни Балтії відключилися від російсько-білоруської енергетичної системи та синхронізувалися із енергосистемою Європейського Союзу. За словами литовського міністра енергетики Жигімантаса Вайчюнаса, відключення стало «останнім кроком у боротьбі за енергетичну незалежність» [5]. Цей крок суттєво обмежив можливості РФ, доповнюючи наслідки руйнування газопроводу «Північний потік-1,2» у 2022 році та завершення транзиту російського газу через Україну у 2025 році.

Проте Російська Федерація продовжує зберігати значні важелі впливу на держави Балтії. Однією з головних безпекових проблем балтійських країн залишається помітний вплив російськомовної громади, особливо



в Естонії та Латвії, що пояснюється як більшою чисельністю нацменшини, її компактним проживанням, так і безпосередньою близькістю до РФ. Російськомовні громади в країнах Балтії часто відчують себе дискримінованими, що використовує РФ для поширення пропаганди через державні медіа (RT, Sputnik) та проросійські мережі ботів у соціальних мережах. Російська пропаганда висвітлює внутрішню політику балтійських держав у негативному світлі, зокрема, акцентуючи увагу на мовній політиці та критиці декомунізаційних заходів, просуваючи нарративи про угиски російськомовного населення [1]. Таким чином, використання Російською Федерацією заходів «м'якою силою» сприяє формуванню протестних настроїв серед російськомовної громади та посилює соціальний розкол в балтійському регіоні.

У висновку слід підкреслити важливість посилення обороноздатності балтійських країн через комплексний підхід, який включає як традиційні, так і асиметричні заходи. З огляду на негативний досвід України, першочерговим завданням є збільшення військової присутності ОЗС НАТО в регіоні до рівня, достатнього для ефективного стримування ЗС РФ у межах їхньої довоєнної бойової спроможності. Особливу увагу слід приділити зміцненню оборонних позицій поблизу російського кордону, а також у стратегічно важливому Сувальському коридорі. Додатково: важливим є нарощування власного оборонного потенціалу національних ЗС держав Балтії, надаючи економічну та експертну підтримку у розбудові сучасних професійних армій.

Окрім того, для ефективної протидії триваючим гібридним загрозам необхідно розробляти та впроваджувати комплексні стратегії інформаційної безпеки, в першу чергу слід посилювати співпрацю з європейськими соціальними медіа та громадянським суспільством з метою виявлення та нейтралізації дезінформації і пропагандистських нарративів. Також варто сприяти повній інтеграції російськомовних громад з метою мінімізації ризиків поширення сепаратистських настроїв. У цьому контексті ключову роль відіграють інформаційно-просвітницькі заходи, спрямовані на роз'яснення мирного характеру НАТО, економічних і політичних переваг членства в ЄС, сутності національних інтересів та історії держав Балтії. Також важливо створювати стимули для осіб, які добровільно виявляють готовність до інтеграції у соціокультурний простір Литви, Латвії або Естонії.

Використання комплексного підходу та активного співробітництва органів влади і з громадянським суспільством дозволить зменшити дестабілізуючий фактор Російської Федерації та досягти підвищення рівня стабільності в регіоні, що матиме вирішальне значення для гарантування подальшого розвитку держав Балтії.

Науковий керівник – д-р філос. наук, професор Кузь О. М.

---

**Література:** 1. Гольцов А. Г. Країни Балтії в сучасній геостратегії Російської Федерації. *The scientific heritage*. 2018. № 30. С. 58–62. 2. Історичні основи зовнішньополітичного курсу пострадянських країн : монографія / за ред. А. Г. Бульвінського. Київ : ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2023. 464 с. 3. Москалюк М. Ф. Безпекова політика країн Балтії в умовах російсько-української війни. *Регіональні студії*. 2024. № 37. С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2024.37.10>. 4. Birkavs V., Gade S. NB8 Wise Men Report. Reykjavík : Ministry for Foreign Affairs of Iceland, 2010. 28 p. 5. Країни Балтії від'єднуються від енергосистем Росії і Білорусі від 07.02.2025 р. // Офіційний сайт BBC News Україна. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cpvmpxl8d3po>. 6. Офіційний сайт Організації Північноатлантичного договору. Baltic Air Policing від 05.04.2023 р. URL: <https://ac.nato.int/missions/air-policing/baltics>. 7. Venäjä harjoitteli hyökkäystä Suomeen ja Viroon – Näin vakava on Naton uhka-arvio від 25.12.2024 р. // Офіційний сайт Iltalehti. Analyysi. URL: <https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/b4568974-73c3-4c3a-abcb-fb5cd2f7db71>.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2025 р.





## ВПЛИВ БРЕНДУ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКУ

УДК 339.138

Мачихіна О. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті описано поняття «бренд» та його ключові аспекти. Надано певні напрями поліпшення використання бренд-менеджменту для українських компаній.

**Ключові слова:** маркетинг, бренд, бренд-менеджмент.

**Annotation.** The article describes the concept of «brand» and describes the key aspects of the concept. Certain directions for improving the use of brand management for Ukrainian companies are provided.

**Keywords:** marketing, brand, brand-management.

Бренд – це товар, послуга або концепція, які мають унікальні ознаки та характеристики, що дозволяють їм вирізнитися серед конкурентів. Завдяки цьому споживачі можуть легко впізнавати бренд, асоціювати його з певними якостями та формувати емоційний зв'язок.

Загалом саме поняття бренду виникло доволі давно та використовувалось аж ніяк не у маркетинговому контексті.

У 1820-х рр. почалося зростання масового виробництва і перевезення торгових товарів. Оскільки такі продукти, як ель і вино, почали випускатися більшими партіями та ширше розповсюджуватися, виробники почали випалювати свою марку на ящиках із товарами, щоб виділитися з-поміж конкурентів. Згодом бренд перетворився на символ якості, а не власності. Продукти, які сприймалися як високоякісні та незмінно якісні, могли мати вищу ціну, ніж їхні не такі популярні альтернативи.

У 1870 році з'явилася можливість зареєструвати торгову марку, щоб запобігти створенню конкурентами подібних продуктів. Бренди обіцяли функціональні переваги, наприклад, слоган Coca Cola 1905 року «Coca Cola відроджує та підтримує». Саме собою брендування стало цінним знаком якості.

Наявність бренду має під собою феномен довіри від споживача, що має прямий вплив на його поведінку. Отже, поведінку споживача можна визначити як сукупність дій, які здійснює людина під час придбання та використання товарів чи послуг. Водночас це також розумові та соціальні процеси, що передують таким діям або виникають у результаті споживчого вибору.

У працях українських дослідників брендингу та маркетингових комунікацій, зокрема Кінас І. [1], Коломицевої О., Васильченко Л., Пепчук С. [2], Яцюка Д. [3], акцентується увага на тому, що ефективна система комунікацій є ключовим чинником успіху бренду. Вони трактують бренд як наслідок впливу як вербальних, так і невербальних елементів, що формують емоційне, функціональне та символічне сприйняття з боку споживачів.

Також інші науковці – Костюк В., Янчук Т. [4], Неізнестна О. В., Скринько Н. В. [5], Чичун В. [6] – наголошують, що бренд дозволяє людині орієнтуватися не лише на якісні характеристики товару, а й на його особливості та цінні смисли. Зокрема, функціональна складова бренду підкреслює його привабливість через практичні властивості, що також висвітлюється у наукових джерелах.

Основними цілями брендингу є формування впізнаваності, створення позитивного іміджу, формування лояльності, створення довіри, демонстрація цінності продукту або послуги.

До ключових елементів брендингу можна віднести назву бренду, логотип, слоган, фірмовий стиль, цільову аудиторію, унікальну торгову пропозицію (УТП), місце бренду на ринку, місію та візію бренду, етичні принципи, соціальну відповідальність, рекламні кампанії, PR-діяльність, контент-маркетинг, якість продукту, обслуговування клієнтів, взаємодію в точках продажу, відгуки клієнтів та інші, не такі значні аспекти.

Детальну характеристику елементів контент-маркетингу запропоновано у табл. 1.



Таблиця 1

## Характеристика ключових елементів брендингу

Елемент брендингу	Опис
Назва бренду	Унікальна та запам'ятовувана назва, яка ідентифікує бренд
Логотип	Візуальний символ або знак, який представляє бренд
Фірмовий стиль	Набір візуальних елементів (кольори, шрифти, графіка), які створюють єдиний образ бренду
Унікальна торгова пропозиція (УТП)	Властивості або переваги, які відрізняють бренд від конкурентів
Місце бренду на ринку	Позиція бренду відносно конкурентів
Місія та візія бренду	Основні цілі та цінності бренду
Рекламні кампанії	Заходи з просування бренду через різні канали комунікації
Якість продукту	Відповідність продукту або послуги очікуванням клієнтів
Обслуговування клієнтів	Якість взаємодії з клієнтами на всіх етапах
Взаємодія в точках продажу	Створення позитивного досвіду для клієнтів у місцях продажу
Відгуки клієнтів	Думки та враження клієнтів про бренд

Аналізуючи різні джерела, що досліджують поняття брендингу [7–9], прослідковуються певні статистичні тенденції, що наведено нижче:

1. 77 % споживачів придбають товар через назву бренду, а не через назву продукту;
2. Понад 13 % споживачів готові витратити на 50 % більше на ті бренди, які, на їхню думку, позитивно впливають на світ.
3. Близько 72 % покупців заявляють про лояльність щонайменше до одного бренду.
4. Для 82 % інвесторів впізнаваність бренду є важливим фактором під час ухвалення остаточного інвестиційного рішення.
5. Майже 77 % маркетологів і бізнес-лідерів переконані, що брендинг відіграє ключову роль у залученні нової аудиторії та зростанні компанії.
6. За даними Ranktracker, 75 % споживачів ухвалюють рішення про покупку вже безпосередньо в місці продажу.

Політика просування бренду полягає у створенні унікального іміджу, який допомагає компаніям виділятися серед конкурентів і встановлювати емоційний зв'язок з аудиторією. Це досягається завдяки розробці візуального стилю, включаючи логотип, кольорову палітру, шрифти та інші елементи айдентики, які використовуються в усіх маркетингових матеріалах.

Важливим компонентом є чітке позиціонування бренду з урахуванням потреб цільової аудиторії, що дозволяє ефективно комунікувати основні повідомлення і формувати впізнаваний образ бренду.

Основною метою брендингу є побудова довготривалої лояльності серед споживачів. Це досягається через емоційний маркетинг, що сприяє формуванню глибокого зв'язку з клієнтами, а також завдяки програмам лояльності, персоналізованим пропозиціям та бонусам для постійних покупців. Окрім того, важливу роль відіграє відкритий діалог зі споживачами, який відбувається через соціальні мережі, PR-кампанії та інші канали комунікації.

Сучасна стратегія брендування передбачає омніканальність, тобто використання різних каналів для просування продукції як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі. Реклама на телебаченні, радіо та у друкованих ЗМІ доповнюється цифровим маркетингом, включаючи соціальні мережі, контент-маркетинг та e-mail-розсилки. Крім того, ефективним інструментом є інтеграція бренду в культуру через співпрацю з відомими особистостями, партнерства з іншими компаніями та використання інфлюенсер-маркетингу.

Одним із ключових аспектів брендування є створення асоціацій та сенсів, що роблять бренд більш зрозумілим і привабливим для споживачів. Важливо розробити слоган або меседж, який підкреслюватиме основну ідею бренду, а також будувати комунікацію через історії, що викликають довіру та емоційний відгук. Велике значення має соціальна відповідальність, яка дозволяє формувати позитивний імідж бренду серед аудиторії.

Для успішного просування бренду необхідно дотримуватися стабільності та послідовності у комунікації. Важливо, щоб бренд зберігав єдиний стиль і меседж на всіх платформах, а також підтримував високу якість продукції, відповідно до власних стандартів. Окрім того, компанії можуть використовувати суб-брендинг,



розширюючи лінійку товарів під основним брендом, а також випускати преміальні або бюджетні версії продукції, орієнтовані на різні сегменти споживачів.

Отже, дослідження впливу бренду на рішення про покупку є актуальним для розуміння сучасних тенденцій ринку та розробки ефективних маркетингових стратегій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Родіонов С. О.

---

**Література:** 1. Кінас І. Вплив бренд-менеджменту на підвищення лояльності споживача // Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС : зб. тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 15 трав. 2023 р.) / за заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 81–85. 2. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки : монографія. Черкаси : Видав. Гордієнко Є. І., 2022. 455 с. 3. Яцюк Д. В. Брендінгова політика і стратегія розвитку бренду: термінологічна невизначеність. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3905>. 4. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 3 (58). С. 115–120. 5. Неизвестна О. В. Скринько Н. В. Теорія споживчої поведінки в трактуванні маркетингу : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2016. 216 с. 6. Чичун В. А. Особливості управління брендінговими підприємствами в умовах євроінтеграції. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. Вип. 1-2 (77-78). С. 301–314. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-1.77-2.78.26>. 7. Просвирина А. Чек лист. Розробка бренду з нуля. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/chek-list-razrabotka-brend-a-s-nulya.html>. 8. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Перше українське адаптоване видання. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 658.8:339.13

Машарова В. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Оцінено основні фактори, що впливають на ефективність міжнародної маркетингової стратегії, а також проаналізовано інструменти та методи, які застосовуються для досягнення конкурентних переваг на глобальних ринках. Особливу увагу приділено вивченню адаптації маркетингових стратегій до специфіки різних регіонів і культур та аналізу ринкових умов.

**Ключові слова:** маркетинг, зовнішні ринки, міжнародна стратегія, брендінг, ціноутворення, цифрові технології, глобалізація.





**Annotation.** The article examines modern approaches to organizing the marketing activities of an enterprise in foreign markets. The main factors influencing the effectiveness of an international marketing strategy are assessed, and the tools and methods used to achieve competitive advantages in global markets are analyzed. Particular attention is paid to the study of the adaptation of marketing strategies to the specifics of different regions and cultures and the analysis of market conditions.

**Keywords:** marketing, foreign markets, international strategy, branding, pricing, digital technologies, globalization.



**Актуальність теми дослідження.** Сучасні глобальні економічні процеси, розвиток інформаційних технологій і зростаюча конкуренція на міжнародних ринках визначають необхідність адаптації маркетингових стратегій підприємств до нових умов. Зовнішні ринки стають дедалі важливішими для розвитку бізнесу, адже вони відкривають можливості для розширення ринкової частки, диверсифікації ризиків і підвищення прибутковості. Однак ефективна організація маркетингової діяльності на таких ринках вимагає комплексного підходу, врахування культурних, економічних і політичних особливостей, а також здатності адаптувати стратегії до мінливих умов.

Враховуючи швидкі зміни в міжнародній торгівлі, зокрема в умовах глобалізації, актуальність дослідження сучасних підходів до організації маркетингової діяльності на зовнішніх ринках зростає. Вивчення цих підходів дозволяє підприємствам формувати більш ефективні стратегії просування, реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стійке становище на міжнародних ринках.

Таким чином, дослідження сучасних підходів до організації маркетингової діяльності підприємств на зовнішніх ринках є важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності та успішного функціонування на глобальному рівні.

Дослідження сучасних підходів до організації маркетингової діяльності на зовнішніх ринках є важливою темою в наукових дослідженнях. Ключовим напрямком є адаптація маркетингових стратегій до різних ринків, враховуючи культурні, економічні та політичні особливості.

Філіп Котлер акцентує увагу на необхідності гнучкості в адаптації маркетингових стратегій для міжнародних ринків, враховуючи місцеві умови. Важливе місце займає також ціноутворення, що вивчається в працях Джеймса Дойла, який пропонує застосування динамічних стратегій ціноутворення, що базуються на аналізі конкурентного середовища.

Сучасні дослідження відображають важливість адаптації маркетингових стратегій до змінних умов зовнішніх ринків, що включає використання новітніх технологій та інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Метою** статті є дослідити сучасні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках, визначити ключові стратегії та інструменти, які допомагають підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії до специфіки різних міжнародних ринків, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності маркетингових кампаній в умовах глобалізації.

**Викладення основного матеріалу.** Організація маркетингової діяльності на підприємстві включає планування, реалізацію та управління виконанням маркетингових програм, затверджених підприємством, виконання індивідуальних обов'язків кожним працівником, залученням до виконання маркетингових завдань, а також оцінку ефективності маркетингових рішень, включаючи оцінку ризиків та вигід для підприємства.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві з позицій процесного підходу включає такі етапи, як:

- аналіз маркетингової інформації, планування програми маркетингу;
- виконання маркетингових планів, координація маркетингових рішень і дій;
- контроль за всіма елементами комплексу маркетингу на підприємстві.

Сучасний підхід до організації маркетингової діяльності на підприємствах базується на концепції маркетингу. Це філософія, яка орієнтована насамперед на покупця і реалізується шляхом надання споживачам більшої корисності та цінності, ніж у конкурентів, забезпечуючи при цьому оптимальні маркетингові витрати.

Розгляд фахівцями в галузі маркетингу організаційної специфіки організації маркетингової діяльності на українських підприємствах, яка склалася на сьогодні, дає змогу виявити два ключових зрізи наявних проблем:

- розвиток концепції маркетингу на вітчизняних підприємствах стосовно внутрішнього ринку;
- розвиток маркетингу підприємств на зовнішніх ринках.



Причому для більшості зарубіжних компаній, що функціонують, зокрема, на українському ринку, ці види маркетингу практично не розрізняються й ефективно реалізуються, що можна пояснити такими особливостями ведення їхнього бізнесу:

- в економіці розвинених країн ринкові відносини є основою ведення бізнесу як щодо внутрішнього, так і щодо міжнародного ринків;
- як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку цих країн від початку характерний високий рівень конкуренції;
- у більшості західних та інших розвинених країн проявляється висока схожість у нормативно-правовій базі, що також позначається на специфіці маркетингової роботи;
- як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку вимоги до продукту диктуються насамперед споживачем

З іншого боку, вітчизняні підприємства спочатку зіткнулися з різною ситуацією у своїй діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках. З огляду на цю особливість, організація служби маркетингу на основі розширення функцій і статусу відділу збуту здебільшого ефективна лише стосовно внутрішнього ринку, коли такі підприємства переорієнтовані на принципи маркетингу, а питання комерційної діяльності на зовнішніх ринках, як правило, перебувають поза межами компетенції служби. За межами компетенції служби. Посилення маркетингової орієнтації у роботі із зовнішніми ринками має здійснюватися шляхом удосконалення діяльності зовнішньоекономічної служби підприємства.

Таким чином, маркетингову діяльність підприємства можна визначити як керований, багатовимірний і доцільний процес, спрямований на забезпечення задоволення потенційних і реальних споживчих переваг, що включає реалізацію конкретних маркетингових функцій та інструментів і постановку конкретних стратегічних і тактичних цілей. Процес можна звести до розробки методів їх реалізації та акумулювання ресурсів компанії для їх досягнення. Найбільш поширеними методами аналізу маркетингового середовища є матричний метод стратегічного аналізу маркетингового середовища та метод маркетингових досліджень. Ці методи використовуються для аналізу різних сфер маркетингової діяльності компанії.

Сучасні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках ґрунтуються на стратегічному плануванні, цифрових технологіях, інтегрованих маркетингових комунікаціях і гнучкому реагуванні на зміни в глобальному бізнес-середовищі. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін у споживчих уподобаннях підприємства змушені розробляти ефективні стратегії виходу на міжнародні ринки, адаптувати маркетингові інструменти відповідно до специфіки регіонів та оптимізувати комунікації з цільовою аудиторією.

Одним із ключових підходів до формування маркетингової діяльності є стратегічне маркетингове планування, яке передбачає комплексний аналіз ринкового середовища, виявлення перспективних сегментів і розробку довгострокових маркетингових стратегій. Важливу роль відіграють інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз, що дозволяють оцінити ринкові можливості, загрози та сильні сторони підприємства. Для ефективного виходу на міжнародні ринки компанії також використовують стратегії стандартизації або адаптації маркетингових заходів залежно від особливостей локального середовища.

Значну роль у сучасних підходах відіграє цифровий маркетинг, що охоплює використання великих даних (Big Data), автоматизацію маркетингових процесів, персоналізацію пропозицій за допомогою штучного інтелекту та аналітику поведінки споживачів. Технологічні інструменти дозволяють підприємствам ефективно відстежувати зміни в уподобаннях клієнтів, оптимізувати рекламні кампанії та збільшувати конверсію продажів.

**Висновки.** Отже, сучасні підходи до організації маркетингової діяльності підприємства на зовнішніх ринках базуються на комплексному використанні стратегічного аналізу, інтегрованих маркетингових комунікацій, цифрових технологій та адаптивних методів управління. Впровадження цих підходів сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів, розширенню присутності підприємств на міжнародних ринках та формуванню стійких конкурентних переваг.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. О.*

---

**Література:** 1. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю. Донецьк : ДонНУЕТ, 2020. 356 с. 2. Васильєва Т. А. Маркетингова діяльність підприємства. Київ : Центр учб. літ., 2019. 312 с. 3. Фоміченко І. В. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 78–81.



4. Щур Б. В. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 98–101. 5. Чухрай Н. І. Маркетингова стратегія підприємства. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 348 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.



## РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

УДК 658.8.03

Мельнік О. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті розглянуто низку ризиків і можливостей антикризового ціноутворення українських підприємств, а також їхній вплив на загальний стан економіки країни.

**Ключові слова:** ціноутворення, криза, антикризове управління, ціна, цінова політика.



**Annotation.** This article examines a number of risks and opportunities of anti-crisis pricing by Ukrainian enterprises, as well as their impact on the overall state of the country's economy.

**Keywords:** pricing, crisis, crisis management, price, price policy.



**Постановка проблеми.** У реаліях сьогодення велика частина підприємств стикається із значною кількістю викликів, що ускладнює їх розвиток, а інколи – і існування. Проте, окрім ризиків, підприємці мають багато можливостей у напрямку ціноутворення, які значно допоможуть їм стабілізувати стан окупності, а також покращити позиціонування на ринку серед конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії та практики антикризового управління зробили такі вітчизняні вчені: Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. [1], Громко Л. С. [2], Передерій Т. С. [3], Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. [4], Банера Н. П., Гелей Л. О. та Пилипенко С. М. [5].

**Мета статті** – дослідити найбільші ризики та найкращі можливості антикризової політики ціноутворення для підприємств на основі наявних теоретичних і практичних засад управління стратегіями.

**Викладення основного матеріалу.** Останні кілька років економіка України переживає значну кризу, а основним показником розвитку кризових явищ на макrorівні є збільшення кількості збиткових підприємств різного розміру та специфіки діяльності [2, с. 41]. Через це низка експертів і прогресивних власників підприємств стали приділяти все більше часу для аналізу загальної і профільної ситуації, пошук шляхів виходу з економічної кризи, а також їх порівняння не лише на теоретичному, але і на практичному рівнях.



Проаналізувавши сучасну економіку України, можна помітити, що вона характеризується високою динамічністю та нестабільністю. Це зумовлено багатьма факторами, серед яких повномасштабна війна та глобальна нестабільність. Вони, своєю чергою, стали причинами падіння ВВП, значних руйнувань інфраструктури, зростання інфляції, втрати людських ресурсів, енергетичної кризи, порушення логістичних ланцюгів, збільшення рівня безробіття, падіння споживчого попиту та посилення геополітичної напруги. У зв'язку з цими факторами перед українськими підприємцями постає складна задача – розробити таку цінову політику, яка б враховувала всі ризики та дозволяла не тільки вистояти в умовах кризи, але й зберегти прибутковість і конкурентоспроможність.

У таких умовах питання антикризового ціноутворення для підприємств, що функціонують на території нашої країни, набувають особливої актуальності, адже швидке реагування на кризу хоч і є складним процесом, але при правильному плануванні та втіленні є можливість допомогти підприємству подолати складнощі і відновити стійкість [1, с. 3]. Виходячи з цього цінова політика – це ключовий фактор виживання та розвитку бізнесу в умовах економічної кризи, оскільки дозволяє не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й забезпечити фінансову стійкість, платоспроможність і стабільність підприємства.

Незважаючи на значні ризики, антикризове ціноутворення також відкриває перед підприємствами певні можливості. До найпопулярніших входить:

1. Оптимізація витрат, що дозволить зменшити собівартість продукції та сформувати більш конкурентоспроможні ціни.
2. Переорієнтування на нові ринки збуту на території України та за її кордонами, що дозволить диверсифікувати продажі та мінімізувати залежність від внутрішнього ринку країни.
3. Запровадження інновацій та розробки нових продуктів/послуг, які будуть користуватися попитом на відповідних ринках збуту.
4. Використання гнучких цінових стратегій, такі як цінова дискримінація, ціноутворення на основі цінності та динамічне ціноутворення, які дозволять організаціям адаптуватися до змін ринкової ситуації, стати більш гнучкими й менш вразливими до зовнішніх і внутрішніх викликів.
5. Налагодження партнерських відносини з іншими підприємствами, що дозволить об'єднати ресурси та зменшити ризики спільними зусиллями.

Окрім цього, бажання зберегти свій бізнес чи розширити вже наявну сферу діяльності можна досягти через реорганізацію бізнесу. Основними способами є злиття, поглинання, приєднання, виокремлення підрозділів, дроблення або перетворення. Найбільш ефективним вважається саме злиття компаній, бо воно може стати потужним інструментом антикризового ціноутворення, відкриваючи нові можливості для оптимізації цінової політики та підвищення конкурентоспроможності організації. Для багатьох воно може стати шансом на виживання та/або підвищення ефективності їхньої роботи, хоч і має деякі недоліки, як-от: складна процедура об'єднання, фінансові витрати, розбіжності у внутрішній політиці та інші проблеми, що можуть виникнути всередині компаній [4, с. 41]. Тому, перш ніж приймати рішення про об'єднання з іншим підприємством, керівникам необхідно ретельно зважити всі переваги та недоліки, провести комплексний аналіз ринку та оцінити потенційні ризики індивідуально. Тобто лише за умови грамотного та зваженого підходу злиття може стати ефективним інструментом антикризового ціноутворення та сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільної економіки та глобальної кризи.

На думку Передерій Т. С., «Ефективне антикризове управління дозволяє підприємствам зменшувати негативні наслідки кризових ситуацій, зберігати робочі місця, підтримувати рівень продажів і навіть знаходити нові можливості для розвитку» [3, с. 146]. Ця теза є дуже актуальною в контексті ціноутворення, адже саме збалансована та продумана цінова політика відіграє вирішальну роль у вирішенні нагальних проблем під час кризи.

Також важливо зазначити, що робота над антикризовим ціноутворенням має бути не одноразовою та не прив'язаною до конкретного етапу циклу життєдіяльності підприємства. Це має бути систематична процедура, що проводитиметься протягом всього часу його функціонування [5, с. 103], адже тільки тоді можна буде отримати необхідний результат вчасно та коректно.

**Висновок.** Антикризове ціноутворення є ключовим фактором успіху підприємств в умовах нестабільної економіки України, бо ефективна цінова політика дозволяє не тільки вистояти під час кризи, але й зберегти прибутковість і позицію на ринку серед конкурентів. Попри значні ризики, такі як зниження попиту та посилення конкуренції, криза також відкриває нові можливості для бізнесу, зокрема оптимізацію витрат, переорієнтацію на нові ринки та впровадження інновацій.



Успіх антикризового управління залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграє професіоналізм керівництва та своєчасність прийняття рішень, а також систематичний та комплексний підхід до ціноутворення протягом усього життєвого циклу підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

**Література:** 1. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>. 2. Громко Л. С. Особливості ціноутворення в системі антикризового управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 30. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/454728>. 3. Передерій Т. С. Особливості діючої практики антикризового управління сталістю розвитку на підприємствах торгівлі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24.\\_topic\\_Tatiana-Perederii-146-158.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tatiana-Perederii-146-158.pdf). 4. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>. 5. Vanera N. P., Heley L. O., Pylypenko S. M. Anti-crisis management as a basis for improving financial activities of the enterprise. *Фінансово-кредитна діяльність*. 2018. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1498/1514/3939>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ІМІДЖУ МІЖНАРОДНОЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

УДК 368.03:005.336.6

Міхальченко Є. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня V курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Мішина А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Обґрунтовано роль іміджу у розвитку страхової діяльності міжнародної страхової компанії. Розглянуто складові іміджу та особливості його розвитку у міжнародних страхових компаніях. Обґрунтовано пріоритетні напрями розвитку іміджу міжнародних страхових компаній.

**Ключові слова:** міжнародна страхова компанія, імідж, діловий імідж, міжнародний ринок.



**Annotation.** The role of image in the development of insurance activities of an international insurance company is substantiated. The components of image and the features of its development in international insurance companies are considered. The priority areas of image development of international insurance companies are substantiated.



**Keywords:** international insurance company, image, business image, international market.



**Актуальність.** Ринок страхових послуг в Україні в умовах військового стану має свої складності розвитку. Відповідно для міжнародних страхових компаній для завоювання бажаної ніші на українському та міжнародному ринках необхідним є розвиток іміджу. Сьогодні страхові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та захисті інтересів населення у разі непередбачених подій. В умовах глобалізації імідж міжнародних страхових компаній є важливим елементом конкурентоспроможності на ринку. Якість обслуговування, прозорість умов страхування, інноваційні підходи до продуктів – все це формує сприйняття компанії як надійного партнера, з яким мають наміри працювати клієнти. Імідж міжнародної страхової компанії є інструментом впливу на процеси залучення інвестицій, завоювання ринків, розширення клієнтської бази. Отже, актуальність розвитку іміджу для міжнародних страхових компаній очевидна і вимагає системної роботи над удосконаленням якості обслуговування та подання інформації про страхові послуги, а також соціально відповідального здійснення страхової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку іміджу підприємств розглядається у численних працях таких учених, як: Говорун І., Макарова В. [1], Корнєєв М., Кучер М., Третякова В. [2], Леськова С., Пастущин С. [3], Лозовський О., Дрончак І. [4], Синиця С., Вақун О., Фурса Т. [5].

Як на нашу думку, доцільним є більш детальне дослідження теоретичних засад розвитку іміджу в міжнародних страхових компаніях, оскільки цей процес має специфічні особливості у сфері страхування.

**Метою** написання статті є уточнення теоретичних засад щодо розвитку іміджу міжнародних страхових компаній. Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання:

- розглянути сутність іміджу та особливості його формування у страхових компаніях на міжнародному ринку;
- висвітлити складові іміджу міжнародної страхової компанії;
- обґрунтувати особливості розвитку іміджу міжнародних страхових компаній.

Викладення основного матеріалу дослідження. Процес розвитку іміджу має здійснюватися із застосуванням науково обґрунтованих підходів і практик. Авторами запропоновано підхід щодо розвитку іміджу міжнародної страхової організації, що передбачає:

- визначення факторів впливу на формування внутрішнього та зовнішнього іміджу;
- систематизація цілей, завдань, принципів та особливостей розвитку іміджу страхової організації;
- обґрунтування переліку компонентів іміджу страхової компанії;
- визначення напрямів та інструментів розвитку іміджу міжнародної страхової організації.

Фактори впливу на формування іміджу страхової організації досліджено у працях таких учених, як: Говорун І., Макарова В. [1, с. 205]; Леськова С., Пастущин С. [3, с. 41], Синиця С., Вақун О., Фурса Т. [5, с. 149]. На основі аналізу джерел [1; 3; 5] запропоновано перелік факторів впливу на формування внутрішнього й зовнішнього іміджу з урахуванням особливостей діяльності страхових компаній на міжнародному ринку, що наведений на рис. 1.

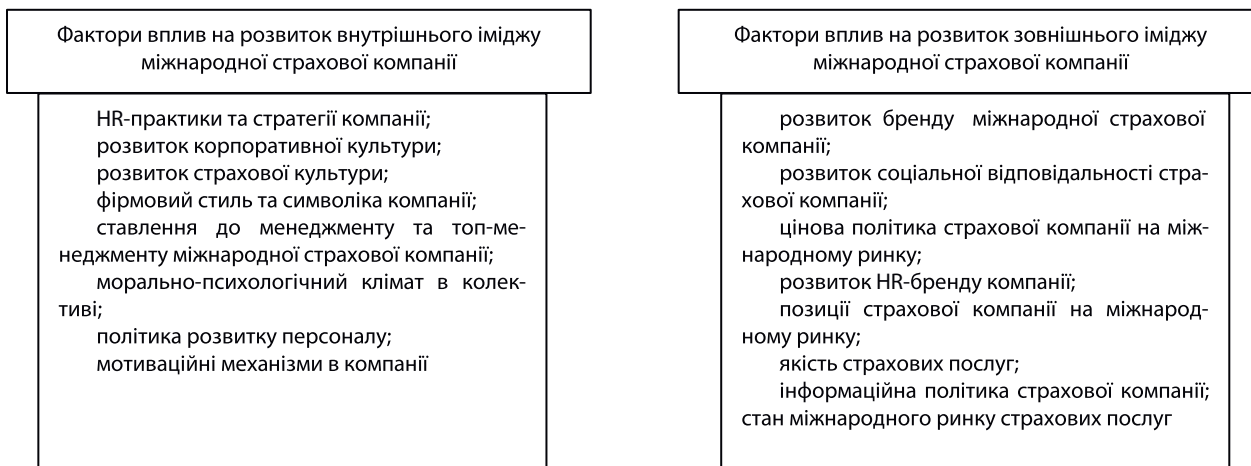


Рис. 1. Фактори впливу на розвиток іміджу міжнародної страхової компанії



Розвиток іміджу міжнародної страхової компанії в умовах воєнного стану в Україні вимагає врахування певних особливостей і пріоритетів. Серед них виділено:

1) забезпечення для клієнтів відчуття довіри і надійності. Основним елементом успішного іміджу є створення враження про надійність та довіру. Клієнти шукають страхові компанії, яким можна довіряти зі своїми фінансовими інтересами та потребами у захисті;

2) підтримання фінансової стійкості страхової компанії. Під час воєнних конфліктів клієнти та бізнеси шукають гарантії виплат і фінансової стабільності. Міжнародні страхові організації повинні демонструвати свою надійність через прозорі фінансові звіти та підтвердження платоспроможності;

3) демонстрація професійності у наданні страхових послуг. Міжнародні страхові організації повинні демонструвати високий рівень професіоналізму в управлінні ризиками та вирішенні клієнтських потреб. Це буде запорукою створення довіри та формування позитивного іміджу страхової організації на українському та міжнародному ринках;

4) інноваційність і використання цифрових технологій у страховій справі. Зміна у підходах до технологій та інновацій є важливою частиною іміджу. Компанії, які активно використовують новітні технології для поліпшення обслуговування клієнтів та управління ризиками, можуть залучати більше уваги до свого бренду. Онлайн-платформи для оформлення страхових полісів, чат-боти, мобільні додатки та автоматизація процесів сприяють покращенню іміджу компанії як технологічно розвиненої та клієнтоорієнтованої;

5) розвиток корпоративної соціальної відповідальності. Суспільно відповідальна поведінка і активна участь у благодійних і соціальних ініціативах також сприяють покращенню іміджу компанії та зростанню її пізнаваності серед клієнтів. Це викликає у клієнтів бажання скористатися послугами такої компанії;

6) постійний розвиток комунікаційної політики компанії. Використання ефективних комунікаційних каналів для залучення потенційних клієнтів і підтримки існуючих може вирішити питання створення позитивного іміджу та зростання поінформованості клієнтів про страхові продукти;

7) адаптація страхових продуктів до умов функціонування компанії та особливостей ринку. В умовах війни зростає попит на страхування життя, здоров'я, військових ризиків, втрати майна, страхування бізнесу та логістичних ланцюгів. Гнучкість і швидке впровадження нових страхових програм сприяє позитивному іміджу;

Серед компонентів іміджу страхової організації, як на нашу думку, мають бути: HR-імідж, соціальний імідж, страховий імідж, ринковий імідж.

Метою розвитку іміджу міжнародної страхової організації є зміцнення позицій та розширення діяльності на міжнародному ринку. Завданнями розвитку іміджу страхової компанії є: формування позитивного враження про компанію; зростання довіри клієнтів; сприяння просуванню нових страхових продуктів; розширення ринків збуту послуг.

Принципами розвитку іміджу міжнародної компанії, на нашу думку, мають бути: науковість, системність, гнучкість, оперативність, масовість, інформативність, ефективність, мільтикультурність, надійність і стійкість.

В умовах роботи страхових організацій на міжнародному ринку пріоритетними напрямками та інструментами розвитку їх іміджу є:

- диджиталізація бізнес-процесів, а саме використання штучного інтелекту, Big Data для персоналізації страхових послуг, InsurTech-платформ та мобільних додатків для швидкого оформлення полісів і врегулювання страхових випадків. Високий рівень розвитку цифрових технологій сприяє пізнаваності компаній;

- орієнтація на клієнтоорієнтованість та персоналізацію послуг, тобто використання аналітики даних, запровадження програм лояльності та гейміфікації для підвищення залученості клієнтів; підтримка клієнтів 24/7 через багатоканальні комунікації (чат-боти, соціальні мережі, відеоконсультації);

- дотримання принципів репутаційного менеджменту, тобто відкритість у фінансових звітах та показниках діяльності; використання с соціальних мереж та онлайн-платформ для активного діалогу з клієнтами; антикризові комунікаційні стратегії для швидкого реагування на репутаційні виклики;

- забезпечення кібербезпеки, а саме розширення страхування кіберризиків у відповідь на зростаючі загрози кібератак; використання сучасних технологій шифрування даних для захисту особистої інформації клієнтів; запуск навчальних програм для клієнтів з питань безпеки в цифровому середовищі. Це викликає у клієнтів відчуття турботи про безпечно зберігання їх даних;

- адаптація іміджу бренду до умов зовнішніх ринків. Досягається через використання мультикультурного підходу в маркетингових стратегіях.



**Висновки.** Науковим результатом цього дослідження є уточнення науково-методичного підходу щодо розвитку іміджу міжнародної страхової компанії за рахунок визначення факторів, мети, завдань, принципів, особливостей, напрямів та інструментів розвитку іміджу. Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає у розробці механізму розвитку іміджу міжнародної страхової організації.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Чечетова-Терашвілі Т. М.

**Література:** 1. Говорун І. В., Макарова В. В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209. 2. Корнеєв М. В., Кучер М. М., Третьякова В. О. Імідж підприємства індустрії гостинності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 50–58. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2\\_82\\_2023/10.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2023/2_82_2023/10.pdf). 3. Леськова С., Пастущин С. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 39–43. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>. 4. Лозовський О. М., Дрончак І. В. Формування іміджу підприємства як елементу конкурентоспроможності. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 10–104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_1\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_1(1)_25). 5. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38–1. С. 147–151.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.



## IMPROVEMENT OF INTERNET MARKETING STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

UDC 658.8:004.738.5

Mozhar K.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** This article explores methods for enhancing internet marketing activities within enterprises, emphasizing digital tools, data analytics, and consumer engagement strategies. The paper highlights best practices and provides recommendations for businesses seeking to optimize their online presence and increase profitability through digital marketing.

**Keywords:** Internet marketing, digital advertising, SEO, social media marketing, content strategy, consumer engagement.



**Анотація.** У цій статті розглядаються методи покращення інтернет-маркетингових діяльності в підприємствах, з акцентом на цифрові інструменти, аналіз даних та стратегії залучення споживачів. У роботі підкреслюються найкращі практики та надаються рекомендації для бізнесу, який прагне оптимізувати свою онлайн-присутність та збільшити прибутковість завдяки цифровому маркетингу.



**Ключові слова:** інтернет-маркетинг, цифрова реклама, SEO, маркетинг у соціальних мережах, стратегія контенту, залучення споживачів.



**Problem statement.** In the modern digital economy, enterprises must continuously refine their internet marketing strategies to remain competitive. The rise of e-commerce and digital platforms has fundamentally altered consumer behavior, necessitating innovative marketing approaches [1, p. 3–7]. Internet marketing encompasses various digital techniques, including search engine optimization (SEO), social media marketing, content marketing, and paid advertising [2, p. 59–68].

**The aim** of this research is to improve internet marketing activities of enterprises by analyzing modern digital strategies and their impact on business performance.

**Literature review.** Marketing activities for enterprises are becoming increasingly complex, requiring adaptation to rapidly changing market conditions, intensified competition, and rising customer demands. For successful operation and development, it is essential to use effective methods for optimizing marketing activities, which not only allow adaptation to external challenges but also significantly improve internal business processes. Systematizing these methods helps identify key areas for improvement and ensures the effective achievement of marketing goals.

**SEO in Internet Marketing.** Search engine optimization (SEO) is crucial for improving a company's online visibility. Studies show that companies with high-ranking websites generate significantly more organic traffic [3]. SEO involves optimizing website content, improving site speed, and acquiring backlinks to enhance search engine rankings [4].

**Social Media Marketing Strategies.** Social media platforms such as Facebook, Instagram, and LinkedIn offer enterprises powerful tools to connect with their target audience. Engaging content, influencer collaborations, and targeted advertisements help businesses increase brand awareness and customer loyalty [5]. Data analytics further aid in measuring the effectiveness of social media campaigns [6].

**Content Marketing and Consumer Engagement.** Content marketing plays a vital role in attracting and retaining customers. High-quality, informative, and engaging content improves brand credibility and consumer trust [7]. Companies investing in content marketing report higher conversion rates and increased customer retention [8].

**The Impact of Data Analytics on Marketing Decisions.** Data analytics provide enterprises with insights into consumer behavior, enabling more effective marketing strategies. Businesses using data-driven marketing experience better customer targeting and higher returns on investment [9]. Google Analytics and customer relationship management (CRM) tools assist in tracking user interactions and optimizing campaigns [10].

**Paid Advertising and PPC Campaigns.** Pay-per-click (PPC) advertising is another essential component of internet marketing. Platforms like Google Ads and social media advertising allow businesses to reach specific demographics and increase lead generation [11]. A well-optimized PPC campaign can significantly enhance online visibility and sales.

**Challenges and Future Trends in Internet Marketing.** Despite the advantages of internet marketing, businesses face challenges such as algorithm changes, data privacy regulations, and content saturation [12]. Future trends indicate increased reliance on artificial intelligence (AI), voice search optimization, and personalized marketing experiences [13].

**Conclusion.** Enhancing internet marketing activities requires a multifaceted approach, incorporating SEO, social media engagement, content marketing, data analytics, and paid advertising. Enterprises that adapt to evolving digital trends can strengthen their competitive position and achieve sustainable growth. Since each method, in addition to its advantages, also has drawbacks and limitations in application, achieving maximum effectiveness requires a comprehensive approach that combines multiple marketing tools. The selection and integration of various methods enable wholesale enterprises to adapt to market specifics and customer needs, contributing to increased competitiveness and operational efficiency. Evaluating the results of implementing different tools and analyzing their interactions provide an opportunity to justify the optimal approach to marketing activities that align with the strategic goals of the enterprise.

*Scientific supervisor – D.Sc., Professor of the Marketing Department N. M. Lysytsia*

---

**Література:** 1. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2022. 56 p. 2. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53 (1). P. 59–68. 3. Moz. The Beginner's Guide to SEO. 2021. URL: <https://moz.com/beginners-guide-to-seo>. 4. Fishkin R., Hogenhaven T. Inbound Marketing and SEO: Insights from the Moz Blog. Wiley,



2013. 360 p. **5.** Tuten T. L., Solomon M. R. *Social Media Marketing*. Sage, 2018. 464 p. **6.** Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press, 2017. 11 p. **7.** Pulizzi J. *Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less*. McGraw-Hill, 2014. 352 p. **8.** Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2014. Vol. 8 (4). P. 269–293. **9.** McAfee A., Brynjolfsson E. Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90 (10). P. 60–68. **10.** Grewal D., Hulland J., Kopalle P. K., Karahanna E. The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48 (1). P. 1–8. **11.** Leeflang P. S. H., Verhoef P. C., Dahlström P., Freundt T. Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*. 2014. Vol. 32 (1). P. 1–12. **12.** Rust R. T., Huang M. H. The AI revolution in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49 (1). P. 24–47.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## ГЕЙТКІПІНГ ЯК НОВА ФІЛОСОФІЯ, КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ В ІНТЕРЕСАХ ДІТЕЙ

УДК 347.63

**Мушніна А. П.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Луговий Б. В.**

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня II курсу  
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розкрито сутність і теоретичні засади гейткіпінгу. Визначено ключові фактори, що впливають на механізм формування та ухвалення рішень в інтересах дітей. Сформовано перелік заходів, які сприяють створенню більш прозорої та ефективної системи захисту прав дітей і запобігання неналежному влаштуванню їх в інтернатні заклади. Зазначено перешкоди, які вимагають комплексного підходу для вирішення проблем і забезпечення ефективного функціонування системи гейткіпінгу.

**Ключові слова:** діти, гейткіпінг, охорона дитинства, соціальні послуги, потреби дитини, захист дітей.



**Annotation.** The article reveals the essence and theoretical foundations of gatekeeping. Key factors influencing the mechanism of decision-making in the best interests of children are identified. A list of measures is formulated to promote a more transparent and effective system for protecting children's rights and preventing their improper placement in institutional care. The obstacles requiring a comprehensive approach to address challenges and ensure the effective functioning of the gatekeeping system are highlighted.



**Keywords:** children, gatekeeping, child protection, social services, child's needs, child welfare.



Охорона дитинства в Україні розглядається як стратегічний загальнонаціональний пріоритет, що відіграє ключову роль у зміцненні національної безпеки та формуванні ефективної внутрішньої політики держави. Державна політика у цій сфері базується на принципах забезпечення найкращих інтересів дитини та спрямована на реалізацію її фундаментальних прав, зокрема: права на життя, охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, всебічний розвиток і виховання в умовах сімейного середовища.

Охорона дитинства визначається як комплекс державних і громадських заходів, спрямованих на забезпечення повноцінного життя, гармонійного виховання, всебічного розвитку дитини та захисту її прав.

Принцип забезпечення найкращих інтересів дитини передбачає ухвалення рішень і реалізацію заходів, що враховують її індивідуальні потреби з огляду на вік, стать, стан здоров'я, особливості розвитку, життєвий досвід, а також родинну, культурну й етнічну належність. Важливим аспектом цього принципу є врахування думки дитини, якщо вона досягла відповідного віку та рівня розвитку для її висловлення. Інтеграція цього принципу в державну політику та діяльність органів влади, місцевих громад і спеціалістів, дотичних до забезпечення прав дітей, передбачає прогнозування потенційних наслідків ухвалюваних рішень та їх оцінку з позиції відповідності найкращим інтересам дитини. Гейткіпінг є ключовим механізмом забезпечення прав дитини та розвитку сімейно орієнтованих форм виховання.

Гейткіпінг – це багатомірне поняття, яке охоплює філософію, політику, концепцію та механізм, спрямовані на реформування системи опіки над дітьми, зокрема на запобігання їхньому розміщенню в інституційних закладах, основними складовими якого є [3; 4; 7]:

- оцінка потреб та умов життя дитини, що дозволяє визначити оптимальні шляхи підтримки;
- планування і надання послуг у громаді, які спрямовані на попередження інституалізації дитини;
- сприяння реінтеграції дитини-вихованця інтернатного закладу в біологічну сім'ю або її влаштування в альтернативні сімейні форми виховання (опіка, піклування, усиновлення, прийомна сім'я, дитячий будинок сімейного типу);
- підтримка у процесі підготовки до самостійного життя, що передбачає соціальну адаптацію та набуття необхідних навичок для незалежного існування.

Гейткіпінг також можна розглядати як процес, що включає кілька етапів [3; 4]:

Проведення якісної оцінки потреб дитини, що дає змогу визначити та надавати необхідні послуги відповідно до індивідуальних потреб кожного клієнта згідно з планом роботи.

1. Постійний моніторинг виконання цього плану, що включає систему перегляду та коригування дій служби на регулярній основі.
2. Документування результатів усіх переглядів і коригувальних заходів, що допомагає зберігати прозорість і відслідковувати ефективність впроваджених змін.

У міжнародній практиці гейткіпінг також є частиною процесу нормування, що включає контроль доступу до послуг з метою забезпечення надання ресурсів тим клієнтам, для яких ці послуги дійсно необхідні. Цей підхід ґрунтується на припущенні, що кількість осіб, які звертаються за послугами, може значно перевищувати доступні ресурси, і тому необхідно ефективно їх розподіляти [1; 3; 5].

Міжнародний досвід підтверджує, що ключовим елементом гейткіпінгу є ставлення до дитини. Важливим аспектом є роль сім'ї як основного чинника для повноцінного розвитку дитини, що має бути підтримано на всіх рівнях – від особистісного до державного. Цей процес включає зміну соціальних уявлень про права дітей, про важливість створення підтримуючого середовища для їх розвитку та захисту. Зміна ставлення до дітей і сімей є головною умовою забезпечення ефективного впровадження гейткіпінгу, оскільки саме це дозволяє забезпечити належну підтримку та гарантувати, що дитина розвиватиметься в безпечному і сприятливому середовищі [1; 3; 5].

Варто зазначити, що в країнах Західної Європи практика влаштування дітей раннього віку в державні заклади опіки була припинена ще близько 50 років тому, що підкреслює необхідність реформування системи опіки та впровадження сімейно орієнтованих підходів у країнах, де інституційний догляд досі є поширеним [3–5].



Впровадження гейткіпінгу в різних країнах світу має ряд ключових підходів, один із яких – поєднання потреб і послуг (ППП), сутність якого полягає в підтримці зв'язку між потребами дитини, перешкодами, послугами, що надаються для вирішення проблеми, і результатами, які повинні бути досягнуті. Зокрема, цей підхід передбачає:

1. Впровадження PPP у діяльність усіх служб, що працюють із дітьми та їхніми сім'ями на місцевому рівні. Це означає, що кожна служба має чітко орієнтуватися на потреби клієнтів і надавати відповідні послуги, з урахуванням доступних ресурсів.

2. Робота з незалежними експертами і комісіями: важливо залучати фахівців, які можуть оцінювати ситуації і надавати рекомендації на основі реальних потреб і обставин.

3. Методологія досліджень життєвих історій вихованців і випускників інтернатів: розглядати кожну ситуацію як унікальну, що дозволяє краще розуміти потреби дітей і підлітків, а також ефективно вирішувати їхні проблеми.

4. Індивідуалізація підходу: неможливо визначити єдиний підхід до всіх регіонів. Пріоритети гейткіпінгу значною мірою залежать від специфіки місцевої системи захисту дітей, культурних, релігійних та традиційних особливостей громади.

5. Планування послуг з урахуванням ресурсів громади: важливо забезпечити доступність і комплексність послуг, що надаються в громаді. Це передбачає створення мережі спеціалізованих служб, орієнтованих на конкретні потреби громади.

У багатьох країнах світу, включаючи Україну, відбувається перехід від моделі довготривалої інституційної опіки до короткотривалого перебування дитини в закладі з подальшою реінтеграцією в сімейне середовище. Формування та впровадження концепції гейткіпінгу як механізму реформування системи опіки та піклування над дітьми було зумовлене кількома ключовими факторами: еволюцією підходів до забезпечення прав дитини та пріоритетністю виховання в сімейному середовищі; економічною доцільністю, оскільки витрати на інституційну опіку значно перевищують фінансові ресурси, необхідні для підтримки сімейних форм виховання; зростанням суспільного усвідомлення негативних наслідків перебування дітей в інтернатних закладах для їхнього розвитку та соціальної адаптації [1; 4; 5].

Завдяки ухваленню таких нормативно-правових актів, як Закон України «Про соціальні послуги», стає можливим створення чітких стандартів соціальних послуг, що відповідають сучасним вимогам. Розробка стандартів дозволить визначити якість і доступність послуг для вразливих груп населення, зокрема для дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах [6].

Розвиток інтегрованих соціальних служб, як це передбачено проектом ЄС «Розвиток інтегрованих соціальних служб для вразливих сімей і дітей», є ключовим елементом. Створення таких служб дає змогу надавати адресні, комплексні послуги, що сприяє не тільки задоволенню потреб дітей, а й запобігає влаштуванню їх в інтернатні заклади [3].

Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що гейткіпінг як концепція може розвиватися як у вертикальному форматі (за ініціативи державних структур), так і в горизонтальному (ініціюють недержавні організації та громадські об'єднання). Як функція держави, гейткіпінг передбачає інтеграцію його ключових елементів у різні сфери соціальної політики, зокрема: охорону здоров'я; підтримку людей похилого віку; захист прав дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування; ювенальну юстицію; соціальну підтримку сімей. Водночас гейткіпінг виконує роль механізму, спрямованого на запобігання потраплянню дітей до інтернатних закладів та забезпечення ефективної реінтеграції: повернення дитини в біологічну сім'ю або громаду; влаштування у сімейні форми виховання (опіка, піклування, усиновлення, прийомна сім'я, дитячий будинок сімейного типу); підготовку до самостійного життя та соціальну адаптацію. Таким чином, гейткіпінг постає не лише як нова концепція захисту прав дітей, а і як оновлена функція держави, спрямована на оптимізацію механізмів опіки, підтримку сімейних форм виховання та мінімізацію інституалізації дітей.

Розвиток гейткіпінгу в Україні дійсно має великий потенціал для поліпшення системи захисту прав дітей і підтримки сімей. Інтеграція зусиль різних міністерств та відомств у розв'язанні проблем сімей із дітьми – це важливий крок до створення комплексного та ефективного механізму. Спільне ухвалення міжвідомчих наказів дозволяє забезпечити узгодженість дій і зменшити дублювання функцій. Адаптація



цих заходів до міжнародних стандартів і їх впровадження в Україні забезпечить більш ефективний захист прав дітей і сприятиме розвитку сучасної, орієнтованої на людину соціальної політики.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лебединська О. С.

**Література:** 1. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Реальний стан і перспективи реформування системи соціального забезпечення. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 184–189. 2. Іванісов О. В. Соціальний захист як інструмент забезпечення соціальної безпеки населення України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 46–50. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31885>. 3. Інтегровані соціальні служби: теорія, практика, інновації : навч.-метод. комплекс / автор.-упоряд. : О. В. Безпалько, І. Д. Зверева, З. П. Кияниця, В. О. Кузьмінський та ін. ; за заг. ред. : І. Д. Звереві, Ж. В. Петрович. Київ : Фенікс, 2007. 528 с. 4. Єременко І. Сучасні підходи до впровадження інтегрованих соціальних послуг на рівні громад. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/36691/file/Unicef\\_Integrated%20social%20services.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/36691/file/Unicef_Integrated%20social%20services.pdf). 5. Лебединська О. С., Лугова В. М., Іванісов О. В. Роль моніторингу у підвищенні якості надання соціальних послуг // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 листопада 2023 р. Харків : ФОРМ ЛІБІУРКІНА Л. М., 2023. С. 1035–1040. URL: [https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU\\_2023-2.pdf](https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/TEZU_2023-2.pdf). 6. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>. 7. Соціальна психологія в Україні : довідник / за ред. М. М. Слюсаревського ; упоряд. І. І. Ревера, С. Є. Фіськович ; Ін-т соц. та політ. психології НАПН України. Київ : Талком, 2019. 324 с.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ НЕЦІНОВОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТЕКСТИЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 658.012.3:339.137.2

Науменко Д. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні аспекти управління нецінковою конкурентоспроможністю підприємств текстильної галузі, зокрема аналіз світового та українського ринку текстильного виробництва, а також значення якості продукції, та екологічності для підвищення репутації і конкурентних переваг в сучасних умовах.

**Ключові слова:** нецінова конкурентоспроможність, текстильна галузь, екологічність, текстильні відходи, конкурентні переваги, текстильне виробництво.



**Annotation.** The article considers the main aspects of managing non-price competitiveness of textile industry enterprises, in particular, an analysis of the global and Ukrainian textile production market, as well as the importance of product quality and environmental friendliness for improving reputation and competitive advantages in modern conditions.



**Keywords:** non-price competitiveness, textile industry, environmental friendliness, textile waste, competitive advantages, textile production.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування підприємств текстильної галузі важливим чинником забезпечення стійкості та успіху на ринку є нецінова конкурентоспроможність. Під впливом глобалізації, зростання вимог споживачів до якості, екологічності продукції та розвитку технологій зростає роль нецінових факторів, які формують конкурентні переваги підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Провідними науковцями, які працювали над проблемою конкурентоспроможності, є Балдинюк В. М., Ужва А. М., Краєвська А., Шварц І., Кондратенко Б., Євтушенко Н. О., Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч. І. О., Федоренко І., Райко Д., Шипуліна Ю., Васильцова С., Оборіна А., Романчик Т., Черкашина М., Шаповал О., Кітченко О., Гелярська О., Chen Sh., Wang Z., Gao L., Wang W., Wang S., Li J. та ін. Проте залишаються невирішеними питання щодо управління неціновими факторами конкурентоспроможності у текстильній галузі в умовах сучасних викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

**Мета статті:** дослідити основні аспекти управління нецінковою конкурентоспроможністю підприємств текстильної галузі.

**Викладення основного матеріалу.** Підходи до управління конкурентоспроможністю є предметом численних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед українських дослідників важливо зазначити Ужву А. М., яка досліджує управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку, наголошуючи на необхідності постійного моніторингу тенденцій та впровадження нових управлінських рішень [4]. Краєвська А. та інші аналізують ключові тенденції, такі як цифрові технології, соціальна відповідальність та сталий розвиток, підкреслюючи, що зовнішні фактори, включаючи військові дії та зміни в логістиці, впливають на конкурентоспроможність бізнесу [1]. Осипенко С. М. і колеги пропонують методологічний підхід до оцінки якості управління розвитком підприємств і підвищення конкурентоспроможності шляхом покращення управлінських процесів [2]. Федоренко І. та інші розробили систему мотивації для співробітників маркетингового відділу, що сприяє підвищенню ефективності просування продукції та конкурентоспроможності [6]. Також варто зазначити роботи Романчика Т. та ін., які пропонують багатофакторний підхід до управління безпекою інноваційної діяльності підприємств [7].

Серед зарубіжних досліджень Chen Shi вивчає вплив податкової дисципліни на конкурентоспроможність платформних підприємств, а Wang Z., Gao L. і Wang W. аналізують, як цифровізація ланцюга постачання та логістика підвищують конкурентоспроможність підприємств [10]. Wang S. і Li J. виявили, що якість продукції має значний вплив на конкурентоспроможність у поєднанні з цифровізацією ланцюга постачання [9].

Отже, за результатами опрацьованих наукових публікацій можна зробити такі висновки щодо сучасних підходів до управління нецінковою конкурентоспроможністю підприємства:

1. Зростає роль нецінових чинників, таких як якість продукції, імідж, репутація, сервіс та гнучкість управління, що формує нові вимоги до менеджменту та маркетингу.
2. Необхідність системного і багатофакторного підходу, що включає інтеграцію маркетингових інструментів, інноваційних технологій та мотиваційних програм для персоналу.
3. Пріоритет інновацій, цифровізації та сталого розвитку, які забезпечують додаткові переваги, підвищують екологічну та соціальну відповідальність.
4. Потреба у моніторингу ринкових змін і побудові гнучких стратегій для адаптації до нестабільності ринкового середовища.
5. Орієнтація на якість та довгострокову перспективу, що включає формування бренду, корпоративної культури та партнерських відносин.

Таким чином, сучасні наукові підходи підкреслюють стратегічну важливість якісних, інноваційних та репутаційних факторів для сталого розвитку підприємств.

Світовий ринок текстилю та одягу є однією з найбільших галузей міжнародної торгівлі. За даними WTO, у 2021–2022 роках глобальна торгівля текстильними та швейними виробами досягла 1,5–1,7 трлн дол. США. Китай контролює понад 35–40 % світового експорту, за ним слідують Індія, Бангладеш і В'єтнам. Індія займає 2–3 місце за обсягами експорту текстилю, а Бангладеш є другим у світі експортером готового одягу. В'єтнам



поступово збільшує свою частку у світовому експорті, досягаючи 5–6 %. Туреччина має 3–5 % частки глобального експорту завдяки близькості до європейських ринків і спеціалізації на трикотажі. США, будучи великим імпортером одягу, залишаються лідером у виробництві технічних текстильних матеріалів [8].

Серед сучасних тенденцій ринку – зростання популярності екологічних матеріалів, автоматизація виробничих процесів і посилення ролі електронної комерції. Аналітики прогнозують середньорічне зростання ринку на рівні 3–5 %, оскільки попит на текстиль залишається стабільним [8].

В Україні у 2021 році обсяг реалізованої продукції у секторі «Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіряних виробів і взуття» становив 29,8 млрд грн, що відповідало приблизно 1,7 % від загального обсягу промислового виробництва країни [3]. Попри спад у 2022 році, спричинений війною та економічними викликами, на ринку продовжують функціонувати як великі фабрики, так і малі підприємства з індивідуальним підходом до пошиття та дизайну.

У табл. 1 наведено динаміку обсягів реалізованої текстильної продукції з 2015 по 2023 роки.

Таблиця 1

**Питома вага обсягів реалізації текстильної продукції (2015–2023 рр.)**

Роки	2015		2020		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Промисловість	11 776 603,7	100,0	3 236 369,1	100,0	3 854 040,1	100,0	4 402 949,9	100,0
Текстильне виробництво	17 384,4	0,148	3 3043,1	1,02	43 888,8	1,14	63 218,7	1,44

Джерело: [3]

Динаміка обсягів реалізованої текстильної продукції за 2015–2023 роки показує поступове зростання частки галузі в структурі промисловості України – з 0,148 % у 2015 році до 1,44 % у 2023 році. Це свідчить про зростання попиту та розвиток галузі, що, ймовірно, зумовлено покращенням якості продукції, інноваціями та розширенням асортименту.

Одним із важливих аспектів сучасного управління є екологічна відповідальність, яка позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств. У текстильній галузі екологічність має особливе значення, оскільки ця сфера є джерелом значних відходів, що негативно впливають на довкілля.

Рис. 1 демонструє динаміку утворення всіх видів відходів за період 2015–2022 років. З рисунку видно, що обсяги відходів зросли з 2015 року до 2021 року, коли було зафіксовано найбільший показник утворення відходів (493 271,1 тис. тонн). Однак у 2022 році спостерігається різке зниження обсягів відходів до рівня 203 587,6 тис. тонн, що може свідчити про зміну підходів до управління відходами, впровадження більш ефективних практик переробки, зниження виробничих потужностей або інші фактори, що вплинули на загальне скорочення обсягів утворених відходів.

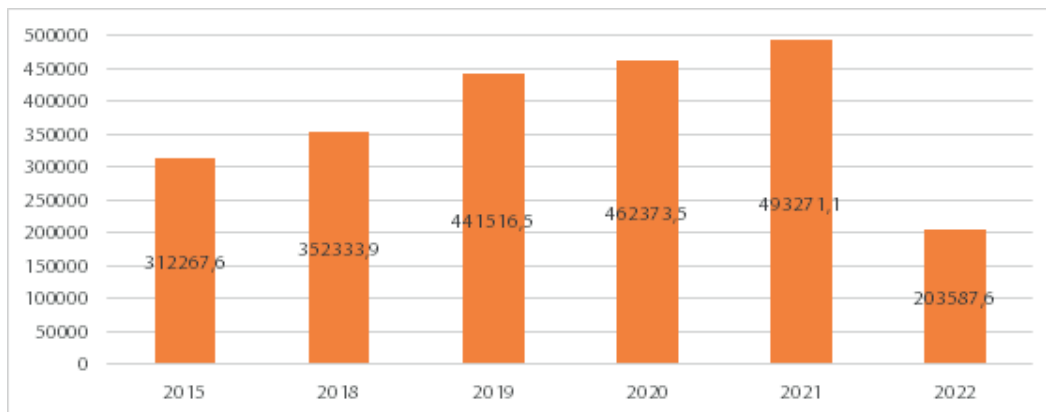


Рис. 1. Динаміка утворення всіх видів відходів з 2015 по 2022 рр., тис. т

Джерело: побудовано за [3]



Рис. 2 відображає динаміку текстильних відходів до загальної кількості відходів за період 2015–2022 рр.

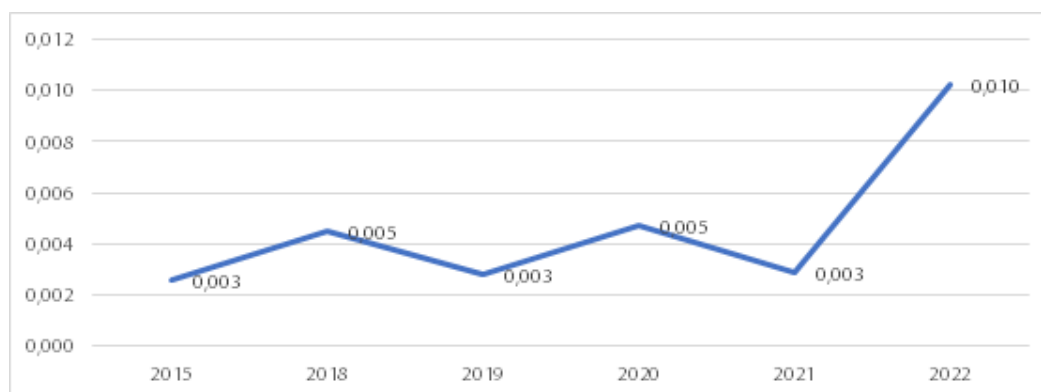


Рис. 2. Динаміка питомої ваги текстильних відходів з 2015 по 2022 рр., % до загальної кількості відходів

Джерело: побудовано за [3]

Порівняння динаміки утворення текстильних відходів (рис. 1) із динамікою загальних відходів (рис. 2) за період 2015–2022 рр. свідчить про те, що зміни у частці текстильних відходів не завжди корелюють із загальною динамікою відходів. Незважаючи на зростання загальних обсягів відходів до 2021 року, частка текстильних відходів залишалася відносно низькою та стабільною. Проте у 2022 році, на тлі значного скорочення загальних відходів, частка текстильних відходів різко зросла до 0,010 %. Це свідчить про те, що текстильні відходи відіграли більшу роль у структурі відходів у 2022 році.

Підприємства, які впроваджують екологічні практики, мають конкурентні переваги завдяки позитивному іміджу та довірі споживачів. Зменшення обсягів текстильних відходів і впровадження кругової економіки через повторне використання та переробку матеріалів підвищує екологічність виробництва. Використання інноваційних технологій, екологічно чистих матеріалів та впровадження програм сталого розвитку, таких як стандарти ISO 14001 чи сертифікація ОЕКО-ТЕХ, сприяють мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє підвищити репутацію компанії, залучити екологічно свідомих споживачів та створити додаткові конкурентні переваги на ринку.

**Висновки.** Сучасні тенденції ринку підкреслюють зростання ролі екологічних матеріалів, автоматизації виробничих процесів і посилення електронної комерції. В Україні частка текстильної галузі зросла з 1,0 % у 2015 році до 1,4 % у 2023 році. Важливим аспектом є екологічна відповідальність, оскільки текстильна галузь є джерелом значних відходів. Різне зниження обсягів відходів у 2022 році свідчить про впровадження ефективних практик переробки. Підприємства, що застосовують екологічні технології, підвищують репутацію та конкурентоспроможність завдяки позитивному іміджу та довірі споживачів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.

**Література:** 1. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 2. С. 173–178. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23>. 2. Осипенко С. М., Романчик Т. В., Тесніков О. М., Куруч І. О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 243–249. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-243-249>. 3. Статистичний щорічник України за 2023 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2023. 500 с. 4. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С. 211–215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>. 5. Chen S. The Impact of Tax Compliance on Platform Enterprises' Competitive Advantage and the Role of Contract Enforcement Efficiency. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 96. Art. № 103616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103616>. 6. Fedorenko I., Raiko D., Shypulina Y., Vasylytsova S., Oborina A. Development of a System of Motivation for Employees of the Marketing Department of the Enterprise for Product Promotion Using Tools of Informational Interaction of Virtual Space. *Східноєвропейський журнал передових технологій*. 2023. № 3 (123). С. 28–41. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.282056>. 7. Romanchik T., Cherkashina M., Shapoval O., Kitchenko O., Heliarovska O. Safety Management of Innovation Activities of Enterprises Based on a



Multifactor Approach. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Art. № 64. P. 664–675. DOI: 10.37394/23207.2020.17.64. **8.** Statista. Apparel market worldwide. URL: <https://www.statista.com/topics/5091/apparel-market-worldwide/>. **9.** Wang S., Li J. How carbon emission trading mechanism and supply chain digitization affect manufacturing enterprises' competitiveness? Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 452. Art. № 142164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142164>. **10.** Wang Z., Gao L., Wang W. The Impact of Supply Chain Digitization and Logistics Efficiency on the Competitiveness of Industrial Enterprises: Empirical Data from Chinese Listed Companies. *International Review of Economics & Finance*. 2024. Vol. 97. Art. № 103759. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103759>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## МІЖНАРОДНІ АЛЬЯНСИ США: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ ВПЛИВ

УДК 327.8

Обриньба Я. Ю.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу міжнародних альянсів США, їх стратегічних пріоритетів та впливу на глобальну політику. Розглянуто ключові партнерства Сполучених Штатів, їх роль у забезпеченні міжнародної безпеки та підтриманні світового порядку. Особливу увагу приділено альянсам НАТО, QUAD, AUKUS та їх значенню в умовах зростаючої багатополарності та геополітичної нестабільності.

**Ключові слова:** США, міжнародні альянси, НАТО, QUAD, AUKUS, глобальна безпека.



**Annotation.** The paper analyzes the international alliances of the United States, their strategic priorities, and their impact on global politics. Key U.S. partnerships, their role in maintaining international security, and supporting the world order are considered. Special attention is given to NATO, QUAD, and AUKUS alliances and their significance in the context of increasing multipolarity and geopolitical instability.

**Keywords:** USA, international alliances, NATO, QUAD, AUKUS, global security.



Міжнародні альянси відіграють ключову роль у зовнішній політиці Сполучених Штатів Америки, забезпечуючи реалізацію стратегічних інтересів країни та підтримуючи стабільність у різних регіонах світу. Протягом усієї історії США активно формували та розвивали партнерські відносини з іншими державами, створюючи коаліції та організації, спрямовані на колективну безпеку, економічну співпрацю та просування демократичних цінностей.

У сучасному світі, який характеризується зростанням багатополарності, посиленням регіональних конфліктів і глобальними викликами, такими як зміни клімату, тероризм і кіберзагрози, міжнародні альянси набувають особливої актуальності. США, як одна з провідних світових держав, використовують альянси не лише



для зміцнення власної безпеки, але й для підтримання міжнародного порядку, заснованого на правилах. Такі партнерства, як НАТО (North Atlantic Treaty Organization), QUAD (Quadrilateral Security Dialogue) та AUKUS (Australia, United Kingdom, United States), дозволяють Вашингтону ефективно реагувати на виклики в різних регіонах світу, зокрема в Європі та Індо-Тихоокеанському регіоні. Водночас у сучасних умовах міжнародні альянси стикаються з новими викликами: необхідністю адаптації до змінюваних умов глобальної політики, збереженням єдності серед партнерів і протидією загрозам з боку авторитарних держав [6].

**Мета** цієї статті полягає в аналізі стратегічних пріоритетів США у формуванні міжнародних альянсів, оцінці їх впливу на глобальну політику та визначенні перспектив розвитку у контексті сучасних викликів.

Завдання дослідження включають характеристику ключових міжнародних альянсів США, аналіз їхньої ролі у забезпеченні міжнародної безпеки та стабільності, а також оцінку ефективності реалізованих стратегій у різних регіонах світу. Дослідження базується на поєднанні теоретичних підходів до аналізу міжнародних відносин, зокрема реалізму, лібералізму та конструктивізму, що дозволяє всебічно оцінити як безпекові, так і економічні та соціально-політичні аспекти функціонування міжнародних альянсів США [2].

Міжнародні альянси відіграють важливу роль у зовнішній політиці США, дозволяючи реалізовувати власні інтереси на глобальному рівні. Вони слугують інструментом для зміцнення військової присутності, економічного впливу та технологічного домінування у стратегічно важливих регіонах. Це допомагає Вашингтону підтримувати світовий порядок, захищати демократичні цінності та протидіяти загрозам.

Безпекова сфера є ключовим напрямом міжнародного співробітництва США. Вашингтон формує військові блоки та укладає оборонні угоди для забезпечення стабільності й захисту союзників. НАТО є яскравим прикладом такого альянсу, який дозволяє США підтримувати військову присутність у Європі та сприяти колективній обороні. Економічна співпраця також має важливе значення. США розвивають торговельні відносини, інвестують у спільні проекти та укладають угоди, такі як USMCA (колишня NAFTA), що дозволяє контролювати світові економічні процеси та зміцнювати позиції долара як головної резервної валюти. Технологічні альянси сприяють розвитку передових технологій, кібербезпеки, космічних проєктів та штучного інтелекту. Це підвищує конкурентоспроможність США та допомагає встановлювати глобальні технологічні стандарти [6].

Особливе місце у стратегії США займає альянс QUAD (США, Австралія, Індія, Японія), спрямований на протидію зростаючому впливу Китаю в Індо-Тихоокеанському регіоні. QUAD фокусується на спільних військових навчаннях, безпеці, економічній інтеграції та інфраструктурних проєктах, створюючи противагу Китаю та зміцнюючи вплив США у регіоні.

QUAD (Чотиристоронній діалог з питань безпеки) – ключовий геополітичний альянс у Індо-Тихоокеанському регіоні, до якого входять США, Індія, Японія та Австралія. Цей неформальний безпековий блок має на меті протидію зростаючому впливу Китаю, забезпечення стабільності та підтримку міжнародного порядку, заснованого на правилах. Важливість QUAD зростає завдяки активній співпраці у військовій, економічній та технологічній сферах [3].

Одним із ключових напрямків діяльності QUAD є морська безпека. Альянс забезпечує вільний і відкритий Індо-Тихоокеанський регіон через моніторинг морських шляхів, боротьбу з піратством та захист судноплавства. Учасники посилюють військову присутність в Індійському та Тихому океанах, проводять патрулювання та розширюють співпрацю з іншими державами регіону. Австралія та Індія розвивають військово-морські можливості, а США та Японія надають технологічну й логістичну підтримку. Технологічне партнерство у сфері 5G, штучного інтелекту та кібербезпеки допомагає країнам-учасницям створювати альтернативи китайським компаніям, таким як Huawei. Особлива увага приділяється кібербезпеці: обмін інформацією про загрози, розробка спільних стратегій захисту та впровадження передових технологій для захисту цифрових систем [1].

Спільні військові навчання Malabar підвищують рівень взаємодії між збройними силами країн QUAD. Ці навчання включають операції з морського бою, протичовнової боротьби, авіаційної підтримки та пошуково-рятувальних операцій, демонструючи готовність до колективного реагування на загрози. Економічна та інфраструктурна співпраця, своєю чергою, спрямована на розвиток країн Азійсько-Тихоокеанського регіону. США, Японія, Індія та Австралія фінансують інфраструктурні проєкти, підтримують економічне зростання та пропонують альтернативу китайському проєкту «Один пояс, один шлях». Це дозволяє країнам регіону зменшити залежність від Китаю та забезпечити незалежний розвиток.

QUAD є ключовим елементом стратегії США в Індо-Тихоокеанському регіоні, оскільки спрямований на зміцнення співпраці з Австралією, Індією та Японією у сферах безпеки, економіки та технологій. Одним із головних стратегічних пріоритетів США в межах QUAD є гарантування національної безпеки через посилення оборонного



потенціалу партнерів. США активно сприяють модернізації збройних сил союзників, розширенню спільних військових навчань і збільшенню оборонних поставок. Завдяки таким ініціативам країни-учасниці QUAD можуть ефективніше реагувати на потенційні загрози та забезпечувати стабільність у регіоні [8].

Ще одним важливим завданням США є створення альтернативи китайським економічним та інфраструктурним ініціативам, таким як «Один пояс, один шлях». Вашингтон прагне запропонувати країнам регіону альтернативні можливості для економічного розвитку, залучаючи інвестиції та сприяючи реалізації масштабних проектів у сфері транспорту, енергетики та цифрової інфраструктури. QUAD сприяє створенню сталих ланцюгів постачання, що зменшує залежність від Китаю та забезпечує економічну безпеку учасників. США також акцентують увагу на підтримці міжнародного порядку, заснованого на правилах, і забезпеченні свободи судноплавства в Індо-Тихоокеанському регіоні. Вашингтон регулярно проводить спільні військово-морські патрулювання та навчання з партнерами по QUAD, підкреслюючи свою прихильність до принципів вільного та відкритого регіону. Особливу увагу приділяють безпеці в Південно-Китайському морі, де Китай намагається розширити свій вплив. Співпраця в межах QUAD допомагає стримувати експансіоністські амбіції Пекіна та гарантувати вільний прохід для міжнародної торгівлі.

Ще одним стратегічним пріоритетом США є розвиток інновацій та технологічного співробітництва серед країн-учасниць QUAD. Вашингтон стимулює спільні дослідження у сферах штучного інтелекту, кібербезпеки, квантових технологій і напівпровідникового виробництва. Це сприяє зменшенню технологічної залежності від Китаю та створенню конкурентоспроможної інноваційної екосистеми. США активно працюють над розширенням партнерства в галузі космічних досліджень, біотехнологій та розвитку 5G-мереж, що зміцнює стратегічну автономію союзників [1].

QUAD – це ключовий механізм співпраці між США, Японією, Індією та Австралією для підтримки стабільності в Індо-Тихоокеанському регіоні. Однак ефективність альянсу ускладнюють розбіжності у зовнішньополітичних пріоритетах. США прагнуть стримувати Китай, тоді як Індія намагається балансувати між супердержавами. Японія зосереджена на безпеці, але обмежена мирною конституцією, а Австралія підтримує QUAD, зберігаючи економічні зв'язки з Китаєм. Пекін сприймає QUAD як загрозу, розширює військову присутність та зміцнює дипломатичний вплив, намагаючись розколоти альянс. Загострення напрути може спричинити нестабільність та економічний тиск на його членів. Для посилення QUAD необхідна економічна інтеграція: створення альтернативних ланцюгів постачання, спільні інвестиції та розвиток технологій. Ключові напрями – кібербезпека, штучний інтелект, квантові технології та 5G. Це допоможе зменшити залежність від Китаю та зміцнити незалежність альянсу [2].

Міжнародні альянси США відіграють ключову роль у формуванні глобальної політики, забезпеченні безпеки та підтриманні міжнародного порядку. Дослідження показало, що такі союзи, як НАТО, QUAD, AUKUS та економічні об'єднання на зразок G7 і G20, сприяють стабільності у світі, допомагають стримувати загрози з боку авторитарних режимів та підтримують союзників у різних регіонах. Зокрема, розширення НАТО та військова допомога Україні стали відповіддю на агресію Росії, тоді як зміцнення альянсів в Індо-Тихоокеанському регіоні спрямоване на протидію Китаю [7].

Водночас альянси США стикаються з викликами, такими як геополітична напруженість, критика інтервенційної політики Вашингтону та ризики зміни курсу при зміні американських адміністрацій.

Як приклад, зростаюче суперництво між США, Китаєм та Росією створює нові осередки нестабільності, що ускладнює координацію дій всередині альянсів і змушує союзників адаптуватися до швидкоплинних змін у міжнародній безпеці. Останніми роками американська зовнішня політика виявилася об'єктом критики з боку як союзників, так і опонентів через односторонні військові дії. Інтервенції США, що здійснювалися без достатньої координації з партнерами, нерідко ставали причиною дипломатичних суперечностей та підірвали довіру до Вашингтону у світовій політиці [5].

Додатковим фактором нестабільності є політична непередбачуваність США, що виникає при зміні адміністрацій. Кожна нова команда в Білому домі може суттєво змінювати зовнішньополітичний курс, що впливає на довгострокові зобов'язання перед союзниками. Наприклад, зміна адміністрації Трампа на адміністрацію Байдена ознаменувалася поверненням США до багатосторонньої дипломатії після періоду ізоляціоністських тенденцій [4].

Незважаючи на це, їхня роль у глобальному управлінні залишається надзвичайно важливою, адже вони допомагають координувати спільні зусилля у сферах безпеки, економіки, кіберзахисту та екологічної стійкості.

Подальші дослідження можуть зосередитися на ефективності цих альянсів в умовах нових загроз, таких як гібридні війни, кібератаки та зміни клімату. Для посилення впливу США доцільно розширювати стратегічні



партнерства, підвищувати гнучкість альянсів та адаптувати їх до нових викликів. Таким чином, міжнародні союзи залишатимуться основним інструментом американської зовнішньої політики, забезпечуючи глобальну стабільність і формуючи майбутній світовий порядок.

Науковий керівник – канд. політ. наук, доцент Горбачов А. В.

**Література:** 1. Орлик В. В. Чотиристоронній діалог з питань безпеки (QUAD) як новий формат партнерства в індо-тихоокеанському регіоні // Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosini/chotiristoronniy-dialog-z-pitan-bezpeki-quad-yak-noviy-format>. 2. Кравченко В., Орлик В., Замікула М., Ярмоленко В., Давимук О. Сучасний стан і перспективи розвитку й трансформації Північноатлантичного альянсу : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2021. 36 с. 3. Дужа І. А., Мельник Л. М., Самойленко Л. Я. Quad – Чотиристоронній безпековий діалог. *Вісник Львівського університету. Сер. : філософсько-політологічні студії*. 2023. № 47. С. 206–214. 4. Лукач І. В. Еволюція доктрини Монро в латиноамериканській політиці США (1823–1917 рр.). URL: [https://scc.knu.ua/upload/iblock/6d9/dis\\_Lukach.pdf](https://scc.knu.ua/upload/iblock/6d9/dis_Lukach.pdf). 5. Сівак М. В. Політика США на Близькому Сході та Центральній Азії. *Журнал архівних досліджень*. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13484/13390>. 6. Шиманський В. США і НАТО в сучасній системі міжнародних відносин. *Майстеріум*. 2002. Вип. 10. 7. Brendon J. Cannon Ash Rossiter. Locating the Quad: informality, institutional flexibility, and future alignment in the Indo-Pacific - PMC. *PMC Home*. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8917375/>. 8. Soumyodeep Deb Nathan Wilson. The coming of QUAD and the balance of power in the Indo-Pacific. *Journal of the Indo-Pacific Affairs*. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Soumyodeep-Deb-2/publication/373166650\\_The\\_Coming\\_of\\_Quad\\_and\\_the\\_Balance\\_of\\_Power\\_in\\_the\\_Indo-Pacific/links/64ddd62125837316ee18eb0d/The-Coming-of-Quad-and-the-Balance-of-Power-in-the-Indo-Pacific.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Soumyodeep-Deb-2/publication/373166650_The_Coming_of_Quad_and_the_Balance_of_Power_in_the_Indo-Pacific/links/64ddd62125837316ee18eb0d/The-Coming-of-Quad-and-the-Balance-of-Power-in-the-Indo-Pacific.pdf).

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025 р.



## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ У ГАЛУЗІ ЛОГІСТИКИ

УДК 658.788:502.12

Овдієнко А. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні світові та вітчизняні тенденції щодо застосування «зелених» технологій в логістичні процеси підприємств. Досліджено сучасні «зелені» технології, які застосовуються в логістичних процесах, а саме в транспортній логістиці. До «зелених» технологій в цьому напрямку відносяться електромобілі та альтернативні палива. Розглянуто також один із напрямків «зеленої» логістики, реверсивну логістику, що є ефективним способом зберігання ресурсів і мінімізації відходів.

**Ключові слова:** «зелена» логістика, сталий розвиток, реверсивна логістика, електромобілі.





**Annotation.** The article examines modern global and domestic trends in the application of «green» technologies in the logistics processes of enterprises. Modern «green» technologies used in logistics processes, namely in transport logistics, are studied. «Green» technologies in this direction include electric vehicles and alternative fuels. One of the areas of «green» logistics, reverse logistics, which is an effective way to store resources and minimize waste, is also considered.

**Keywords:** «green» logistics, sustainable development, reverse logistics, electric vehicles.



**Постановка проблеми.** Сучасний світ дедалі більше прагне до сталого розвитку, приділяючи увагу захисту навколишнього середовища та покращенню екологічного стану. Такі проблеми, як виснаження ресурсів, зміна клімату та забруднення повітря, стають серйознішими, й ігнорувати їх стає складно та небезпечно. Бізнес бере на себе відповідальність за збереження екології, впроваджуючи нові технології, удосконалення, які спрямовані на досягнення сталості. Сфера логістики є однією з ключових як у контексті глобальної економіки, відповідаючи за транспортування товарів, їх зберігання та розподіл, так і в контексті важливості «озеленення», оскільки логістичні процеси мають великий вплив на навколишнє середовище. На цьому фоні постає актуальність дослідження «зеленої» логістики та впровадження «зелених» технологій у логістичну діяльність підприємств.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** За останні п'ять років чимало науковців досліджували концепцію «зеленої» логістики, її принципи та методи. Я. В. Сало досліджувала сучасні способи екологізації транспортування, в тому числі у сфері морської логістики, авіа- та інших видів перевезень на прикладах іноземних компаній. Зазначається, що Україна також має слідувати міжнародним трендам і почати впроваджувати екологічні рішення [4]. Також використання «зелених» технологій в європейських країнах вивчали такі вчені, як Жарська І. О., Марчук І. С., та Орловська С. С., досліджуючи досвід Польщі, Литви та Словаччини. Як український приклад впровадження «зелених» рішень автори дослідили «Нову Пошту» та ZAMMLER Україна [5]. Plaza-Úbeda J. A та ін. досліджували впровадження технології RFID як одну з ефективних та актуальних для застосування у зворотну логістику, що є частиною «зеленої» логістики та відіграє ключову роль у мінімізації відходів і ресурсозбереженні [9].

**Метою** статті є аналіз і систематизація сучасних тенденцій застосування «зелених» практик у логістичні процеси підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Транспорт є найбільшим джерелом забруднення повітря та має негативний вплив на навколишнє середовище. Відповідно, транспортний сектор логістики потребує найбільшого удосконалення з використанням «зелених» технологій для мінімізації наслідків його діяльності. Дослідження у сфері логістики підтверджують, що впровадження електромобілів може суттєво зменшити викиди CO<sub>2</sub> та інших шкідливих речовин у промислових секторах. Савіна Г. Г., Олійник Н. М., Луцишен В. С. зазначають: «у 2020 році на європейських транспортних ринках продажі електричних і гібридних автомобілів майже потроїлися і склали понад 1 млн автомобілів, що становить близько 10 % від загального обсягу продажів» [3].

Rajper S. Z., Albrecht J. пропонують використовувати гібридні електромобілі (HEV) у країнах, що розвиваються. Ці автомобілі поєднують двигун внутрішнього згоряння та акумуляторну батарею для забезпечення руху. Оскільки HEV самостійно генерує електроенергію завдяки роботі двигуна та акумулятора, вони не потребують зовнішньої зарядки. Це усуває необхідність у додатковій інфраструктурі, такій як зарядні станції, що робить їх більш придатними для країн з обмеженими ресурсами. На відміну від електромобілів E4W, які повністю залежать від зовнішнього заряджання, HEV є доступнішим варіантом. Крім того, їхня вартість нижча: 24 000–29 000 доларів проти 30 000–47 000 доларів за E4W [10].

Іншою тенденцією в «зеленій» логістиці є використання альтернативних видів палива. Al-Mohannadi A. A., Ertogral K., Erkoc M. розглядають роль альтернативних видів палива в екологічно безпечній повітряній, наземній та морській логістиці. Так, вчені дослідили застосування природного газу для автомобільних перевезень. Перевагами автомобільних перевезень, що працюють на природному газі, перед звичайними видами палива є менші викиди CO<sub>2</sub> порівняно з бензиновими двигунами. Сьогодні природний газ є джерелом енергії для 11 мільйонів транспортних засобів і має налагоджену інфраструктуру з понад 16 000 заправних станцій у всьому світі. Відносна поширеність газу забезпечує його конкурентоспроможну ціну, а розгалужена інфраструктура робить його життєздатним паливом для переходу від тієї енергетичної інфраструктури, що існує зараз, до більш стійкого енергетичного майбутнього [6].



Для того щоб альтернативні види палива могли конкурувати із традиційним бензином і дизелем, вони повинні мати економічно вигідні характеристики. Серед таких характеристик – висока енергетична щільність (ефективне споживання пального на великих відстанях), конкурентоспроможна вартість порівняно з викопним паливом, а також розвинена інфраструктура заправних станцій. Попри те, що наразі альтернативне паливо може коштувати більше за одиницю маси чи об'єму, його високоефективні трансмісії сприяють зниженню експлуатаційних витрат у довгостроковій перспективі [7].

Реверсивну логістику розглядають як один із напрямів «зеленої» логістики.

Важливу роль відіграють заходи, спрямовані на повторне використання неякісних або невикористаних ресурсів, а також застосування вторинної сировини. Це дозволяє не лише мінімізувати витрати у бізнес-процесах, а й знизити екологічний вплив на довкілля в межах підприємства. Вторинні матеріальні ресурси можуть бути залучені у власне виробництво або передані іншим компаніям для подальшої переробки чи виготовлення нової продукції [1].

Plaza-Úbeda J. А та ін. зазначають, що методи зворотної логістики можуть бути використані для широкого діапазону продуктів, починаючи з товарів короткого терміну служби, таких як харчові, і закінчуючи довгостроковими продуктами з автомобільної та електротехнічної промисловості [9].

Одним із прикладом застосування реверсивної логістики є компанія Apple. Покупцям, які повертаються в магазин Apple, щоб придбати останню модель, пропонуються знижки на новий продукт в обмін на повернення попередньої моделі. Потім Apple забирає старі моделі та повертає їх на відповідні виробничі цеха. Застосовуючи цю стратегію, Apple може заощадити витрати на виробництво та бути більш екологічно відповідальними, повторно використовуючи деталі попередніх моделей у нових продуктах [8].

Також прикладом застосування «зелених» технологій є досвід найбільшого логістичного оператора України, Нової Пошти. У 2023 році компанія здійснила такі покращення задля досягнення сталого розвитку, як: оновлення автопарку, збільшуючи кількість авто, що відповідають екологічним стандартам; запровадження ідеї безпаперового офісу із застосуванням кваліфікованих електронних підписів, внаслідок чого було збережено понад 100 дерев; повторна переробка пакувальних матеріалів, такі як папір та поліетилен, скорочуючи утилізацію відходів, а отже, викиди шкідливих парникових газів [2].

**Висновки.** Таким чином, тема «зеленої» логістики та впровадження «зелених» технологій в логістичні процеси підприємства з кожним роком набуває актуальності. Інноваційні методи реалізації «зеленої» логістики мають значний потенціал щодо покращення екологічної та економічної стійкості підприємств і можуть бути застосовані в усіх функціональних сферах логістики. У статті було досліджено основні сучасні тенденції щодо запровадження «зелених» технологій в логістичну діяльність підприємств як в іноземних компаніях, так і висвітлено досвід українських компаній щодо екологізації їх логістичних процесів.

Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення методичних пропозицій щодо організації логістичних процесів підприємства з використанням «зелених» технологій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізева Т. О.

---

**Література:** 1. Гобела В. В., Ганкевич І. В. Особливості застосування логістики рециклінгу на підприємстві // Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави : матеріали круглого столу. Львів, 12 трав. 2023 р. С. 26–28. 2. Нова Пошта. Звіт зі сталого розвитку 2023. URL: [https://novaposhta.ua/csr/zvit\\_zi\\_stalogo\\_rozvitku\\_2023/](https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/). 3. Савіна Г. Г., Олійник Н. М., Луцишен В. С. Закордонний досвід «озеленення» транспортної системи // Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон, 28–29 квіт. 2021 р.). Херсон, 2021. С. 77–78. 4. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58>. 5. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник*. 2022. № 9-10 (298-299). С. 110–117. URL: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-9-10-298-299-110-117>. 6. Al-Mohannadi A. A., Ertogral K., Erkoc M. Alternative Fuels in Sustainable Logistics – Applications, Challenges, and Solutions. *Sustainability*. 2024. Vol. 16 (19). URL: <https://doi.org/10.3390/su16198484>. 7. McDonagh N., O'Shea S., Smyth B., Murphy J. D. Decarbonising Ships, Planes and Trucks: An Analysis of Suitable Low-Carbon Fuels for the Maritime, Aviation and Haulage Sectors. *Advances in Applied Energy*. 2021. Vol. 1. URL: <https://doi.org/10.1016/j.adapen.2021.100008>. 8. Mai Xuan Truong.



What is Reverse Logistics? How it Works and Types? – Updated 2023. URL: <https://magenest.com/en/what-is-reverse-logistics/>. **9.** Plaza-Ubeda J. A., Abad-Segura E., de Burgos-Jiménez J., Boteva-Asenova A., Belmonte-Ureña L. J. Trends and New Challenges in the Green Supply Chain: The Reverse Logistics. *Sustainability*. 2021. Vol. 13 (1). URL: <https://doi.org/10.3390/su13010331>. **10.** Rajper S. Z., Albrecht J. Prospects of Electric Vehicles in the Developing Countries: A Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (5). URL: <https://doi.org/10.3390/su12051906>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## СОЦІАЛЬНА РЕКЛАМА ЯК ЗАСІБ ІНФОРМУВАННЯ ТА ПІДТРИМКИ ВРАЗЛИВИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ

УДК 316.6:331.1

Павленко М. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено вивченню соціальної реклами як засобу інформування та підтримки вразливих верств населення. Визначено сутність та зміст соціальної реклами. Розглянуто світові та вітчизняні практики використання соціальної реклами для інформування, підтримки вразливих груп населення та вирішення соціальних проблем.

**Ключові слова:** соціальні цілі, соціальні проблеми, соціальна реклама, суспільство, інформування, підтримка вразливих груп населення.



**Annotation.** The article is devoted to the study of social advertising as a means of informing and supporting vulnerable segments of the population. The essence and content of social advertising are defined. Global and domestic practices of using social advertising for informing, supporting vulnerable groups, and solving social problems are considered.

**Keywords:** social goals, social problems, social advertising, society, informing, support for vulnerable groups of the population.



У сучасному суспільстві соціальна реклама відіграє важливу роль у підтримці вразливих груп населення, сприяючи їх соціальній адаптації, інформуванню та залученню до активного громадського життя. З огляду на зростаючі соціально-економічні виклики, такі як безробіття, міграція (у тому числі внутрішні переміщення через військові дії), дискримінація та проблеми доступу до освіти і медицини, необхідність використання соціальної реклами як ефективного комунікаційного інструменту стає дедалі більш очевидною.

**Мета** дослідження полягає у дослідженні ролі соціальної реклами у процесі інформування та підтримки вразливих груп населення, її впливу на громадську свідомість та ефективність у вирішенні соціальних проблем.



Сучасні дослідники соціальної реклами у своїх роботах зосереджуються на тлумаченні цього поняття, визначенні завдань і функцій соціальної реклами, її особливостей в сучасному медіапросторі. Зокрема, серед останніх можна зазначити наукову працю Мунтян І., Євтушок О., Гнатовської Д., у якій автори аналізують роль соціальної реклами в Україні як інструменту управління соціальними процесами, поширення суспільно-правової інформації та формування громадської думки. Дослідники висвітлюють основні проблеми цієї сфери, зокрема, відсутність єдиного керуючого органу, слабку державну підтримку, недостатню інформаційну базу та низьку ефективність впливу на суспільство. Автори наголошують на необхідності вдосконалення законодавства, підготовки кваліфікованих спеціалістів і посилення ролі соціальної реклами у формуванні високоморальної культури українського суспільства [1]. У статті Прокопчук О. Т. та Соколюк С. Ю. досліджується роль соціальної реклами у формуванні громадської свідомості та її вплив на соціальну поведінку. Аналізуються сучасні тенденції у створенні соціальних кампаній, їхня ефективність у вирішенні суспільних проблем та популяризації морально-етичних цінностей. Особлива увага приділяється цифровим платформам, інтерактивним технологіям та впливу війни в Україні на зміст і цілі соціальної реклами. Визначено ключові фактори ефективності цього інструмента комунікації та перспективи його розвитку в умовах інформаційного суспільства [2].

Клос Л., Джавадян О.-М. присвятили своє дослідження аналізу соціальної реклами в Україні, вивченню її основних характеристик, видів та функцій у сфері соціальної роботи. У статті розглянуто сучасні практики використання соціальної реклами, її роль у профілактиці, соціалізації, адаптації та інформуванні населення. Автори проаналізували теоретичні праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, а також офіційні звіти, що дозволяють зробити висновок про значний потенціал соціальної реклами у вирішенні суспільних проблем і покращенні соціального клімату в країні [3].

Відповідно до законодавчого визначення, наведеного у Законі України «Про рекламу», поняття «соціальна реклама» охоплює інформаційні повідомлення різноманітного змісту, які поширюються у різних форматах з метою досягнення суспільно значущих цілей, утвердження загальнолюдських морально-етичних цінностей та популяризації соціально відповідальної поведінки, при цьому не передбачаючи отримання комерційного прибутку [4].

Українські науковці наголошують на визначальному значенні соціальної реклами як потужного інструменту впливу на громадську свідомість та соціальні установки суспільства. Наприклад, Н. Грицюта підкреслює, що соціальна реклама здійснює активну трансформацію морально-етичних переконань та поведінкових установок цільової аудиторії [5]. Водночас науковиця Т. Шальман зазначає, що ключовою метою соціальної реклами є розроблення ефективних рекламних повідомлень, спрямованих на підтримку суспільно значущих позитивних явищ або на розкриття руйнівних наслідків негативних соціальних звичок і деструктивних поведінкових моделей [6].

Окрім цього, для ефективного мотивування впровадження усвідомленої соціально відповідальної поведінки соціальна реклама виконує низку важливих комунікаційних функцій: підвищує інформаційну обізнаність громадян, спонукає цільову аудиторію до активних конструктивних дій та зміцнює суспільну підтримку прогресивних просоціальних ініціатив.

На основі аналізу наукових джерел було виокремлено кілька характерних особливостей соціальної реклами. Однією з основних є її орієнтація на суспільне благо – вона створюється з метою вирішення важливих соціальних проблем, пропагування певних ідей чи зміни негативних установок. Іншою важливою рисою є емоційна складова: соціальна реклама часто не просто інформує, а й торкається емоцій глядачів, стимулюючи їх до реакції і змін у власному житті. Вона використовує сильні, емоційно заряджені образи та сюжети, щоб привернути увагу і здійснити позитивний вплив на аудиторію. Соціальна реклама має здатність мотивувати людей до активної участі у соціальних ініціативах, відмови від шкідливих звичок, змін у способі життя та підвищення рівня свідомості. Вона сприяє реальним змінам у поведінці та свідомості людей, що є важливою її характеристикою. Проте не слід забувати, що ефективність соціальної реклами проявляється лише з часом, оскільки зміни, до яких вона сприяє, потребують певного проміжку часу для досягнення результатів.

Н. М. Грицюта наголошує на важливості розмежування двох основних видів соціальної реклами: реклами цінностей та інформаційної реклами. Реклама цінностей спрямована на формування світоглядних орієнтирів у суспільстві, вона має цілісний філософський характер і впливає на суспільну свідомість, спонукаючи людей до змін у поведінці та ціннісних установках. Інформаційна соціальна реклама виконує практичну функцію:



вона залучає увагу громадян до актуальних соціальних проблем, надаючи їм конкретну інформацію про шляхи їх вирішення. Важливим елементом такої реклами є наявність зворотного зв'язку, що дає можливість людям діяти – звертатися за допомогою, долучатися до соціальних ініціатив, підтримувати благодійні проекти або отримувати необхідні послуги [5].

Однією з ключових функцій соціальної реклами є її здатність інформувати та підтримувати вразливі групи населення. Вразливі групи включають осіб, які знаходяться у складних соціальних умовах через бідність, дискримінацію, обмежені можливості або інші фактори. Ці групи часто не мають достатнього доступу до необхідної інформації про свої права, послуги та ресурси, що забезпечує їм можливість поліпшити якість життя.

В Україні реалізуються різноманітні інформаційні кампанії та програми, спрямовані на підтримку вразливих категорій громадян. У 2022–2024 рр. у рамках кампанії «Тобою скористалися» щодо протидії насильству та торгівлі людьми була розроблена соціальна реклама, зосереджена на попередженні громадян про ризики експлуатації, особливо в умовах війни та вимушеної міграції, коли вразливість людей значно зростає. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), у 2023 році значна кількість осіб постраждала від торгівлі людьми та трудової експлуатації, зокрема 23 % з них були внутрішньо переміщеними особами, що підкреслює необхідність подальшого розвитку інформаційних кампаній, які можуть допомогти попередити такі трагедії [7].

Міністерство цифрової трансформації України запустило соціальну рекламу, присвячену новій платформі «Дія.Освіта», яка має на меті допомогти громадянам оновлювати та вдосконалювати свої навички. «За новими поворотами є нове життя» – цей слоган закликає кожного не боятися змінювати професію або вдосконалювати свої вміння, використовуючи можливості, які надає платформа Дія.Освіта [8].

Соціальна реклама державного порталу «Діти війни» спрямована на інформування громадян про можливість розшуку дітей, які постраждали внаслідок військового конфлікту. Портал надає актуальну інформацію про дітей, які зникли або потрапили в небезпеку, а також приймає звернення від осіб, які шукають своїх дітей або мають відомості про їх місцеперебування. Основна мета порталу – забезпечити оперативний зв'язок між громадянами та державними органами для якнайшвидшого відновлення безпеки та з'єднання родин [9].

Соціальна реклама є важливим інструментом, який дозволяє ефективно інформувати та підтримувати вразливі групи населення. Вона не лише забезпечує доступ до необхідної інформації, але й сприяє формуванню підтримки та мотивації для дій. У сучасному світі, де соціальні проблеми стають все більш актуальними, соціальна реклама відіграє важливу роль у зміні ставлення суспільства до вразливих груп і підтримці їх у важких життєвих обставинах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лугова В. М.

---

**Література:** 1. Мунтян І., Євтушок О., Гнатівська Д. Соціальна реклама в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Food Industry Economics*. 2020. № 12 (2). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i2.1740>. 2. Прокочук О. Т., Соколюк С. Ю. Соціальна реклама в системі суспільних комунікацій. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. Вип. 105. Ч. 2. 3. Клос Л., Джавадян О.-М. Соціальна реклама як приклад сучасної практики соціальної роботи в Україні. *Social Work and Education*. 2021. № 8 (2). С. 190–203. URL: <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.2.5>. 4. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. 5. Грицюта Н. М. Суспільно-етичні концепти соціальної реклами в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 134–142. 6. Шальман Т. М. Соціальна реклама – важливий складник ринку реклами та PR. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2014. № 57. С. 256–260. 7. В Україні триває інформаційна кампанія «Тобою скористалися». URL: <https://ursamedia.com.ua/povnyu/v-ukrayini-tryvaye-informacijna-kampaniya-toboyu-skorystalysya/>. 8. Нові навички – нові професії»: нова соціальна реклама Дія.Освіта. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=4jx4bxuc1yM>. 9. Соціальна реклама державного порталу «Діти війни». URL: [https://www.youtube.com/watch?v=0B5ooTuqLDU&ab\\_channel=](https://www.youtube.com/watch?v=0B5ooTuqLDU&ab_channel=)

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ

УДК 331.101.38

Пасечник К. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості систем мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Досліджено вплив мотиваційних чинників на ефективність роботи структурних підрозділів. Проаналізовано сучасні підходи до мотивації персоналу та їхній вплив на працівників. Обґрунтовано як теоретичні, так і практичні аспекти застосування різних методів стимулювання праці.

**Ключові слова:** праця; мотивація; ефективність праці; потреби; мотиви; стимули; задоволення працею; матеріальна та нематеріальна мотивація.



**Annotation.** The article examines the features of labor motivation systems at domestic enterprises. The influence of motivational factors on the efficiency of structural units is studied. Modern approaches to personnel motivation and their impact on employees are analyzed. Both theoretical and practical aspects of the application of various methods of labor stimulation are substantiated.

**Keywords:** work; motivation; work efficiency; needs; motives; incentives; job satisfaction; material and non-material motivation.



Підвищення ефективності праці та мотивація нерозривно пов'язані як у теорії, так і на практиці. Сучасний етап розвитку суспільства визначає мотивацію праці як один із ключових факторів, що сприяє вирішенню соціально-економічних проблем. При цьому праця розглядається не лише як необхідність, а і як соціальна цінність, що формує систему потреб людини. Сучасні працівники прагнуть не тільки до фінансової стабільності, а й до цікавої, змістовної роботи, яка приносить задоволення. Це обумовлює необхідність розробки комплексного механізму мотивації, що ефективно поєднує стимули з реальними результатами діяльності. Такий підхід забезпечить підвищення продуктивності, якісне виконання завдань, зростання конкурентоспроможності персоналу та формування нового трудового менталітету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню мотивації праці та розробці ефективної системи стимулювання працівників присвячено чимало наукових робіт, зокрема праці вітчизняних учених: Клименка І. А., Андрійчука В. Г., Богоявленської Ю. Б., Усатенко О. В. та інших [1–5]. Дослідження мотивації є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Те, як особа сприймає свою трудову діяльність і які мотиви нею керують, визначає її ставлення до роботи.

**Метою** дослідження є аналіз впливу різних методів мотивації на продуктивність працівників у різних структурних підрозділах підприємства.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «мотивація» походить від латинського *movere* – «рухати» і означає внутрішні та зовнішні спонування до діяльності для досягнення конкретних цілей [2]. Це динамічний процес, що охоплює фізіологічні та психологічні аспекти, визначає активність, організованість і стійкість людини, а також її здатність задовольняти власні потреби.

У сучасній практиці управління персоналом мотивація часто обмежується лише стимулюванням, яке здебільшого орієнтоване на короткострокові економічні результати. Такий підхід не сприяє зацікавленості працівників у самовдосконаленні та підвищенні кваліфікації. Важливо розглядати мотивацію як процес формування у співробітників прагнення діяти в інтересах досягнення стратегічних цілей підприємства.

Практичні дослідження показують, що основними чинниками, які спонукають працівників до повної віддачі в роботі, є їхні потреби, інтереси, мотиви та стимули. Сучасний мотиваційний процес базується на поняттях «потреба» і «винагорода». Потреби працівника визначаються через його поведінку та не піддаються зміні, а їхнє задоволення забезпечується відповідною винагородою. Оскільки кожен працівник по-різному оцінює



свої потреби, система винагород має бути диференційованою. Важливо створювати умови, за яких працівник відчуватиме значущість своєї роботи, належність до колективу та задоволення від взаємодії з колегами. Водночас ключову роль відіграє зовнішнє визнання його внеску, зокрема у вигляді заробітної плати, кар'єрного зростання та службового статусу, які є показниками престижу та успіху [3].

Аналізуючи системи мотивації, варто враховувати дослідження сучасних науковців, які доводять, що матеріальні стимули запам'ятовуються лише на короткий період (до 10 днів). Натомість враження від цінного подарунка, подорожі чи відпочинку можуть зберігатися на все життя. Тому важливо використовувати комплексний підхід, поєднуючи матеріальні та нематеріальні методи стимулювання.

Ретроспективний аналіз розвитку наукових поглядів на мотивацію показує, що їхня еволюція була тісно пов'язана з прогресом суспільного виробництва, поліпшенням якості робочої сили та добробуту людей. Різні напрями та глибини досліджень мотивації обумовлювалися виникненням відповідних матеріальних умов у суспільстві.

Для підвищення ефективності мотивації важливо забезпечити прямий зв'язок між оплатою праці та результатами роботи. Кожен працівник повинен відчувати взаємозв'язок між рівнем матеріальної винагороди та своєю продуктивністю, а також між заробітною платою і результатами діяльності підприємства. Окремі науковці підкреслюють необхідність створення механізму мотивації, який сприятиме підвищенню ефективності праці через застосування різноманітних методів впливу на працівників, щоб забезпечити досягнення цілей підприємства. Важливим аспектом є задоволення особистих потреб працівників. Поліпшення мотиваційної системи передбачає комплекс заходів, зокрема вдосконалення оплати праці, преміювання, покращення організації праці (умови праці, гнучкі графіки), підвищення кваліфікації працівників, залучення їх до управління та використання моральних чинників заохочення [1].

Ідеальна ситуація на практиці виникає, коли мотиваційні цілі працівника збігаються з інтересами підприємства, що в кінцевому підсумку сприяє його успіху. Ефективно організована система мотивації значно підвищує результативність роботи персоналу, збільшує обсяги продажу, покращує виробничі процеси та рівень обслуговування клієнтів без великих матеріальних витрат. Це відбувається тому, що працівники, які виконують свою роботу із задоволенням і чіткі цілі розвитку включають розвиток підприємства, демонструють значно вищий коефіцієнт корисної дії. Відсутність мотивації, навпаки, може призвести до втрати цінних працівників і навіть зупинки діяльності підприємства. До цього ж незадоволені працівники погіршують репутацію компанії.

Західна практика управління бізнесом свідчить про важливість мотивації в ефективному управлінні персоналом. Багато великих компаній використовують послуги професійних консультантів або мають спеціалістів з управління персоналом в штаті. Досвід показує, що витрати на оплату праці штатного психолога виправдовуються багаторазово. В Україні ж до недавнього часу мотивація працівників не отримувала достатньої уваги. Як правило, мотиваційні заходи обмежувалися лише співбесідою з кандидатами, а основним чинником стимулювання була заробітна плата, тоді як покарання за неякісну роботу зводилося до штрафів. На невеликих і середніх підприємствах питання підбору та мотивації персоналу зазвичай вирішуються безпосередньо керівником або його помічником. В Україні в багатьох компаніях все ще зберігається стара радянська авторитарна модель управління, де керівництво відокремлюється від працівників і зводить стосунки до виплати зарплати. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні ефективної мотиваційної системи. Керівник підприємства повинен активно брати участь у мотивації персоналу, що дозволить сформувати згуртовану команду, яка спільно працює над досягненням цілей підприємства, що, своєю чергою, сприятиме його швидкому і стабільному розвитку [4].

У контексті фінансової мотивації важливо враховувати фактори, пов'язані з просуванням працівника на вищі посади. Наприклад, у сфері торгівлі новому менеджеру часто не надають стабільного окладу, а лише мінімальну зарплату, сподіваючись, що основний дохід буде складатися з відсотків від продажів. Однак для початківця, який ще не має достатнього досвіду та клієнтської бази, це створює труднощі у забезпеченні навіть базових потреб. Через це він може втратити мотивацію та шукати іншу роботу або ж витратити час на додаткові джерела доходу замість залучення нових клієнтів. Такий працівник може бути легко втрачений, як тільки набуде досвіду. Водночас важливою є і нефінансова мотивація, яка, за переконанням багатьох підприємців і управлінців, має навіть більшу вагу для успішного розвитку бізнесу, ніж фінансова.

До видів непрямой мотивації відносяться такі елементи, як соціальний пакет, мотиваційні подарунки, підвищення кваліфікації, корпоративні святкування, відкритість та постійний діалог між керівництвом і персоналом, а також інші форми мотивації. Одним із найважливіших механізмів мотивації є налагодження ефективного діалогу між керівництвом і співробітниками. Керівник повинен бути відкритим до ідей та ініціатив працівників. Коли працівники поважають керівника за його професіоналізм і вміння управляти, а не бояться його, їхня ефективність підвищується.



Іншим видом мотивації є соціальні вигоди, такі як безкоштовні медичні огляди, безкоштовний відпочинок під час відпустки, можливості для оздоровлення та заняття спортом. Така мотивація вимагає порівняно невеликих витрат на одного працівника протягом року, але значно підвищує статус підприємства в очах персоналу. Працівники відчують турботу керівництва про своє благополуччя, що сприяє їхньому позитивному ставленню до роботи та підприємства в цілому [1].

**Висновки.** У сучасних умовах ринково-конкурентної боротьби підприємства, для яких мотивація праці персоналу є не теоретичним поняттям, а практичним процесом, мають більші шанси на успіх. Підвищення ефективності діяльності підприємства потребує високої трудової активності працівників, що забезпечується належною мотивацією. Основні фактори мотивації, які впливають на підвищення продуктивності праці, включають: самостійність керівників, ефективне соціальне партнерство, пріоритет почасової оплати праці, виконання робіт за прогресивними нормативами, оцінку не тільки кількісних, а й якісних результатів праці, заохочення розумової праці та професійного розвитку.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Самоїленко В. В.*

---

**Література:** 1. Мотузенко О. В. Мотивація праці та підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 2 (58). С. 103–111. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-58-103-111>. 2. Мотивація // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація>. 3. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2019. Вип. 18. № 3 (43). С. 217–232. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3\(43\).183688](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2019.3(43).183688). 4. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Шинкаренко А. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТІВ СФЕРИ ПОСЛУГ

УДК 339.138:502

*Петренко В. В.*

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив зеленого маркетингу на просування продуктів у сфері послуг через екологічні стратегії. Досліджено еволюцію маркетингу, практичне застосування зелених стратегій, важливість екологічної свідомості споживачів та конкурентні переваги для підприємств у цьому секторі.

**Ключові слова:** зелений маркетинг, сталий розвиток, просування послуг, екологічна еволюція маркетингу, екологічна свідомість.





**Annotation.** The article examines the impact of green marketing on the promotion of products in the service sector through environmental strategies. It explores the evolution of marketing, the practical application of green strategies, the importance of consumer environmental awareness, and competitive advantages for businesses in this sector.

**Keywords:** green marketing, sustainable development, service promotion, ecological evolution of marketing, environmental awareness.



**Актуальність** дослідження полягає в тому, що зелений маркетинг, як концепція і стратегічний інструмент, став невід'ємною частиною сучасних бізнес-стратегій, і його значення продовжує зростати, особливо в таких сферах, як обслуговування. Сьогодні підприємства у всьому світі активно включають екологічні принципи у свої діяльності, не тільки як відповідь на посилення екологічних вимог з боку державних органів, але і як важливу складову конкурентної стратегії, що дозволяє отримати додаткові переваги на ринку.

**Метою** дослідження є аналіз впливу зеленого маркетингу на сучасні бізнес-стратегії, зокрема в галузі послуг, а також оцінка його ролі як інструменту досягнення сталого розвитку підприємств шляхом інтеграції екологічних принципів у їхню діяльність.

Дослідження спрямоване на вивчення того, як зелений маркетинг впливає на конкурентоспроможність компаній, враховуючи екологічні переконання споживачів та вимоги держави.

Зелений маркетинг – це концепція, спрямована на просування екологічно чистих продуктів і послуг, що мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. За класифікацією А. Чаморро і Т. Баньєгія [9], розвиток зеленого маркетингу пройшов три основні етапи, пропонуємо розглянути їх у табл. 1.

Таблиця 1

#### Етапи розвитку зеленого маркетингу

Екологічна орієнтація (1970–1990) – фокус на вирішенні конкретних екологічних проблем
Екологічний маркетинг (1990–2010) – інтеграція екологічних аспектів у маркетингову стратегію
Сталий маркетинг (2010 – дотепер) – холистичний підхід, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти

Застосування зеленого маркетингу у сфері послуг має свої особливості, оскільки цей сектор відрізняється від виробничого, адже послуги часто не мають такого прямого впливу на навколишнє середовище. Однак саме через сферу послуг можна значною мірою впливати на споживчу поведінку та підвищення екологічної обізнаності клієнтів.

Серед основних інструментів зеленого маркетингу у сфері послуг можна зазначити такі як: екологічна сертифікація та екомаркування (наприклад, ISO 14001, Energy Star, Green Key), реклама та PR-кампанії, орієнтовані на екологічні цінності, цифровий зелений маркетинг, що використовує digital-канали з мінімальним вуглецевим слідом, корпоративна соціальна відповідальність з акцентом на екологічні ініціативи, програми лояльності з екологічними бонусами, а також зелений брендинг та репозиціонування компаній, що дозволяють підкреслити їхню екологічну спрямованість. До того ж дослідження В. Данилової [3] показує, що компанії, які використовують комплексний підхід до зеленого маркетингу, демонструють на 23 % вищий рівень лояльності клієнтів порівняно з конкурентами, що не впроваджують екологічні ініціативи.

У багатьох країнах Європи та Північної Америки підприємства сфери послуг успішно застосовують стратегії зеленого маркетингу. Наприклад, Starbucks активно реалізує стратегії зеленого маркетингу, зокрема, компанія використовує паперові стаканчики, що на 96 % підлягають переробці, що сприяє зменшенню відходів і підтримує принципи сталого розвитку. Вона також інвестує в сонячні електростанції, щоб забезпечити свої кав'ярні енергією, що дозволяє знизити викиди вуглецю та енергетичні витрати. Starbucks активно підтримує соціальну відповідальність, інвестуючи в розвиток місцевих громад та економічну інфраструктуру. Крім того, компанія прийняла рішення повністю відмовитися від пластикових соломинок до 2020 року, що є частиною її зусиль щодо зменшення використання одноразового пластику. Ці ініціативи підкреслюють відданість Starbucks принципам сталого розвитку і екологічної відповідальності та приваблює екологічно свідомих споживачів.

«АШАН Україна» активно впроваджує ініціативи зеленого маркетингу, спрямовані на зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримку сталого розвитку. Мережа супермаркетів пропонує пакети, виготовлені з 100 % переробленого пластику, та запровадила ініціативу «Не марнуй – купи», яка дозволяє клієнтам придбати овочі та фрукти з незначними дефектами за зниженою ціною. Ці ініціативи підкреслюють прагнення



«АШАН Україна» до сталого розвитку та екологічної відповідальності, що позитивно впливає на імідж компанії та залучення екологічно свідомих споживачів.

Зелений маркетинг у сфері послуг, попри зростаючу популярність, стикається з кількома викликами. Одним із них є грінвошинг (greenwashing) – коли компанії заявляють про свою екологічну відповідальність, не маючи реальних дій, що створює недовіру серед споживачів. Іншою проблемою є недостатня обізнаність споживачів щодо екологічних питань, що ускладнює ефективну комунікацію і залучення клієнтів до екологічно орієнтованих послуг. Вартість впровадження екологічних ініціатив також є значним бар'єром, адже для малого та середнього бізнесу може бути важким фінансове навантаження. Окрім того, складність вимірювання та комунікації екологічних переваг нематеріальних послуг ускладнює демонстрацію їхньої «зеленості». Ще однією проблемою є відсутність стандартизованих критеріїв оцінки «зеленості» послуг, що ускладнює порівняння та об'єктивне оцінювання екологічних практик різних компаній. За даними дослідження С. Оранжевої [4], 42 % українських компаній сфери послуг відзначають фінансові обмеження як основний бар'єр для впровадження зеленого маркетингу.

Аналіз сучасних тенденцій вказує на кілька перспективних напрямків розвитку зеленого маркетингу у сфері послуг. Одним із них є розвиток зелених інновацій і екосистемного підходу до маркетингу послуг, що дозволить створювати більш стійкі та ефективні бізнес-моделі. Персоналізація зелених пропозицій відповідно до екологічних цінностей різних споживчих сегментів стане важливим інструментом для залучення екологічно свідомих клієнтів. Крім того, розширення міжсекторального співробітництва і створення зелених альянсів дозволить об'єднати зусилля для досягнення більш значного екологічного ефекту. Важливим кроком у розвитку стане підвищення прозорості діяльності компаній та впровадження розширеної екологічної звітності, що допоможе споживачам краще оцінювати реальний екологічний внесок компаній. М. Грін та О. Пелишенко [5] прогнозують, що до 2030 року понад 80 % підприємств сфери послуг інтегруватимуть принципи зеленого маркетингу у свої бізнес-стратегії.

**Висновки.** Аналіз теоретичних основ і практичних аспектів застосування зеленого маркетингу у сфері послуг дозволяє зробити такі висновки: тенденція до екологізації маркетингу є реакцією на зростаючу екологічну свідомість споживачів і посилення вимог з боку регулюючих органів. Успішні приклади міжнародних та українських компаній свідчать про те, що інтеграція екологічних принципів у маркетингові стратегії дає змогу досягти конкурентних переваг. Ефективність зеленого маркетингу безпосередньо залежить від системного підходу, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та забезпечує справжність екологічних ініціатив. Подолання бар'єрів впровадження зеленого маркетингу потребує активної співпраці між бізнесом, державою та споживачами, а також розвитку інформаційної інфраструктури та освітніх програм.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. О.

---

**Література:** 1. Жуков С. А. Екологічна еволюція маркетингу. *Економічний форум*. 2020. Т. 1. № 4. С. 86–92. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-4-11>. 2. Nielsen I. Q. How to turn green consumer intentions into sustainable actions. 2023. URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/how-to-turn-green-consumer-intentions-into-sustainable-actions/>. 3. Данилова В. В. Ефективність зеленого маркетингу в секторі послуг: емпіричне дослідження. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. С. 112–126. 4. Оранжева С. О. Бар'єри впровадження зеленого маркетингу в українських компаніях. *Економіка України*. 2023. № 2 (735). С. 45–57. 5. Грін М. П., Пелишенко О. В. Трансформація маркетингових стратегій в контексті екологізації бізнесу. *Вісник ХНЕУ*. 2023. № 4. С. 67–79. 6. Ottman J. The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. *Routledge*, 2019. 256 p. 7. Chamorro A., Bañegil T. M. Green Marketing Philosophy: A Study of Spanish Firms with Ecolabels. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2021. Vol. 28 (2). P. 597–608. 8. Сареп Л. Ю. та ін. «Зелений маркетинг» як підґрунтя сталого розвитку суспільства : thesis. 2013. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/32668>.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.





## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 658:005.332.4

Пушкіна Я. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Проаналізовано стратегії диференціації, цінового лідерства, цифрового та екологічного маркетингу. Визначено основні виклики та перспективи подальших досліджень у сфері маркетингового управління конкурентними перевагами.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, харчова промисловість, диференціація, цифровий маркетинг.



**Annotation.** The article explores marketing strategies for enhancing the competitiveness of food industry enterprises. It examines differentiation, cost leadership, digital, and green marketing strategies. Key challenges and prospects for further research in marketing management of competitive advantages are identified.

**Keywords:** marketing strategy, competitiveness, food industry, differentiation, digital marketing, green marketing.



Сучасні підприємства харчової промисловості стикаються з високою конкуренцією, швидкими змінами у вподобаннях споживачів, зростаючими вимогами до якості продукції та впливом цифрових технологій. Для успішного функціонування та зміцнення своїх ринкових позицій компанії змушені переглядати підходи до ведення маркетингової діяльності, застосовуючи ефективні стратегії просування, ціноутворення та позиціонування.

Проблематика підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості є актуальною в сучасних наукових дослідженнях. У працях вітчизняних і зарубіжних авторів (зокрема, М. Портер, Л. Балабанова, В. Галіцин, Ю. Діденко, О. Романенко) на тему конкурентоспроможності виділяють декілька маркетингових основних інструментів, які сприяють подальшому розвитку та підвищенню продажів, а саме: аналіз бренд-менеджменту, стратегії диференціації продукції, використання цифрового маркетингу, екологічних аспектів виробництва та вплив інновацій на споживчі переваги. Проте недостатньо висвітленим залишається питання комплексного підходу до формування маркетингових стратегій з урахуванням глобальних ринкових тенденцій та особливостей регіональних споживчих сегментів.

Попри значний внесок дослідників у розробку стратегій підвищення конкурентоспроможності, залишаються невирішеними питання щодо впливу комплексного застосування цифрових та екологічних стратегій на довгострокову конкурентоспроможність харчових підприємств, а також адаптації світових маркетингових підходів до специфіки вітчизняного ринку харчових продуктів.

**Метою** цього дослідження є визначення сутності та розкриття значення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості у сучасних умовах. Досягнення мети дослідження передбачає: аналіз ключових маркетингових стратегій, що використовуються вітчизняними та міжнародними компаніями для формування конкурентних переваг; визначення ролі цифрового маркетингу та його впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

«Конкурентоспроможність – це здатність до конкуренції, здатність успішно конкурувати» [1]. Очевидно, базовою категорією є конкурентоспроможність товару. Проте найбільший інтерес дослідження викликає конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме конкурентоспроможність підприємства визначає всі наступні рівні конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції важливу роль



відіграють маркетингові стратегії, що дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових викликів і зміцнювати свої позиції.

Основним напрямом досліджень є стратегії конкурентоспроможності в умовах глобалізації, запропоновані М. Портером, який у своїй праці «Конкурентна стратегія» розробив концепцію конкурентних переваг, яка базується на диференціації, лідерстві за витратами та фокусуванні [1]. Ця модель залишається актуальною і для харчової промисловості, особливо у сфері преміальних продуктів і масового виробництва.

Л. Балабанова та В. Галіцин у своїх працях аналізують бренд-менеджмент як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності, наголошуючи, що ефективне управління брендом сприяє формуванню довготривалої лояльності споживачів [2; 3].

Цифровий маркетинг та його вплив на конкурентні переваги розглядали Ю. Діденко та О. Романенко, підкреслюючи, що цифровий маркетинг дозволяє підприємствам персоналізувати комунікацію зі споживачами, використовувати таргетовану рекламу та ефективніше управляти маркетинговими кампаніями [4]. Водночас проблема інтеграції цифрових технологій у традиційні бізнес-моделі харчової промисловості залишається відкритою.

Одним із ключових підходів до створення конкурентних переваг є стратегія диференціації. Вона передбачає виділення продукції підприємства серед аналогічних товарів за рахунок унікальних характеристик. Для харчової промисловості ефективними методами диференціації є використання натуральних, органічних інгредієнтів, виробництво спеціалізованих продуктів (наприклад, безглютенові, безлактозні, функціональні продукти для здорового харчування), вдосконалення упаковки, що сприяє покращенню сприйняття бренду та запровадження інноваційних рецептур і технологій виробництва [2].

Як зазначає М. Портер, «три основні стратегії конкурентної боротьби – це лідерство за витратами, диференціація та фокусування» [1]. Підприємства харчової промисловості можуть досягати конкурентних переваг, використовуючи комбінацію цих підходів.

Ціноутворення є важливим інструментом формування конкурентних переваг. Оптимізація витрат виробництва та логістики дозволяє компаніям встановлювати конкурентоспроможні ціни, що сприяє залученню нових клієнтів. До основних підходів ціноутворення входять використання гнучкої системи знижок і програм лояльності, введення диференційованих цін для різних категорій споживачів, оптимізація собівартості продукції для встановлення більш привабливих цін і зниження витрат без втрати якості є важливим завданням для підприємств, що прагнуть підвищити свою ринкову частку. Зниження витрат без втрати якості є важливим завданням для підприємств, що прагнуть підвищити свою ринкову частку.

Зростання цифрових технологій значно змінило підходи до маркетингової діяльності. Використання сучасних інструментів інтернет-маркетингу допомагає ефективно залучати споживачів і формувати позитивний імідж бренду. Як зазначають Ю. Діденко та О. Романенко, «використання цифрових платформ для просування продукції дозволяє підприємствам підвищувати рівень персоналізації комунікації та ефективніше доносити ціннісні пропозиції до цільової аудиторії» [4]. Основними напрямками цифрового просування є використання соціальних мереж для залучення аудиторії (SMM), контент-маркетинг, що включає ведення блогів, відеогляди та співпрацю з лідерами думок та таргетована реклама та SEO-оптимізація. Соціальні мережі, контент-маркетинг та мобільні додатки стали важливими інструментами, що формують імідж бренду. Наприклад, компанія McDonald's активно використовує мобільні додатки та програму лояльності для залучення клієнтів.

Незважаючи на значний потенціал маркетингових стратегій, підприємства харчової промисловості стикаються з низкою проблем, зокрема високими витратами на впровадження інновацій, конкуренцією з великими міжнародними корпораціями та недостатнім рівнем цифрової розвитку малих і середніх підприємств. Враховуючи ці виклики, доцільно рекомендувати комплексний підхід до маркетингового управління, що включає поєднання цифрових і традиційних маркетингових інструментів, розширення асортименту екологічно чистої продукції, автоматизацію маркетингових процесів та адаптацію успішних міжнародних практик до особливостей українського ринку [6; 7].

Проведене дослідження підтвердило, що маркетингові стратегії відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Застосування стратегій диференціації, цінового лідерства, цифрового маркетингу та екологічного позиціонування дозволяє підприємствам зміцнювати свої ринкові позиції, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових споживачів.

Дослідження показує, що використання стратегій диференціації через інноваційні технології та натуральні інгредієнти дозволяє підприємствам підвищити лояльність споживачів. Цифровий маркетинг (SEO, контент-маркетинг,



соціальні мережі) сприяє збільшенню охоплення аудиторії та формуванню позитивного іміджу бренду, що можна вдало використовувати як перевагу серед конкурентів сфери харчової промисловості. Такий комплексний підхід, що поєднує традиційні та цифрові стратегії, дає кращі результати в умовах високої конкуренції.

Таким чином, маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості. Дослідження підтверджує, що ефективне впровадження стратегій диференціації, цінового лідерства, а також цифрового й екологічного маркетингу сприяє зміцненню ринкових позицій компаній. Водночас існують певні бар'єри у впровадженні цих стратегій, що потребують подальших досліджень та розробки адаптивних моделей маркетингового управління.

З огляду на актуальність і динамічний розвиток маркетингових стратегій, подальші дослідження в цьому напрямі сприятимуть удосконаленню підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств харчової промисловості та їхньому успішному функціонуванню в умовах сучасного ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ус М. І.

---

**Література:** 1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2008. 454 с. 2. Балабанова Л. М. Маркетинговий менеджмент. Донецьк, 2013. 368 с. 3. Галіцин В. К. Бренд-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 88–97. 4. Діденко Ю. О., Романенко О. В. Цифровий маркетинг та його вплив на конкурентоспроможність підприємств. *Вісник економічних наук України*. 2021. № 4. С. 112–119. 5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. Київ : Українська академія друкарства, 2017. 832 с. 6. Ткаченко І. Г. Розвиток маркетингових стратегій підприємств у контексті глобалізації. *Науковий вісник економіки*. 2019. № 3 (57). С. 75–83. 7. Поплавська Ж. В. Інноваційні підходи до стратегій конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 101–109.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ORGANIZATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE IN THE PHARMACEUTICAL SECTOR IN UKRAINE

UDC 339.5:661.12(477)

Rylov D.

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education  
of the Educational and Scientific Institute of International Relations  
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Annotation.** The article examines the peculiarities of organizing foreign economic activity of pharmaceutical enterprises of Ukraine. The current trends of the world pharmaceutical market and their impact on Ukrainian manufacturers are analyzed.

**Keywords:** foreign economic activity, pharmaceutical industry, export, import, competitiveness, international market.





**Анотація.** У статті розглянуто особливості організації зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичних підприємств України. Проаналізовано сучасні тенденції світового фармацевтичного ринку та їх вплив на українських виробників. Запропоновано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності вітчизняних фармацевтичних компаній на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, фармацевтична промисловість, експорт, імпорт, конкурентоспроможність, міжнародний ринок.



**The problem.** Ukrainian pharmaceutical companies face difficulties entering international markets due to strict regulatory requirements, insufficient innovation, and limited product competitiveness.

**Analysis of recent research and publications.** Analysis of recent research and publications: In their works, A. O. Grushka and N. V. Zakharko investigated the issues of development of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises, in particular adaptation to international standards and strategic approaches to exports, however, insufficient attention was paid to issues of long-term competitiveness in the context of global competition.

**Aim.** The purpose of the study is to identify key strategies and mechanisms for increasing the efficiency of foreign economic activity of Ukrainian pharmaceutical enterprises to expand their presence on the global market.

**Presentation of the main research material.** Modern trends in the organization of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises in Ukraine are formed under the influence of globalization processes, digital technologies, strict regulatory requirements and geopolitical challenges. In conditions of war and economic instability, Ukrainian pharmaceutical companies are forced to adapt their business models, ensuring the stability of international trade, the search for new markets and integration into global supply chains.

The active expansion of export potential is one of the major trends. Because of the rising demand for high-quality yet reasonably priced medications, Ukrainian pharmaceutical companies are increasingly concentrating on the EU, Middle Eastern, Asian, and African markets. In order to achieve this, businesses are making investments in enhancing production facilities, obtaining international certification, and forming alliances with international distributors. State assistance and Ukraine's assimilation into the European pharmaceutical community are crucial to this process.

Imports continue to be an essential part of pharmaceutical companies' operations, particularly when it comes to the supply of auxiliary materials, specialized equipment, and active pharmaceutical ingredients. Nonetheless, the current state of affairs promotes production localization, drawing in foreign capital and technology transfer, which helps to lessen reliance on imported parts.

Process automation and digitization are becoming crucial components of successful global operations. Supply chain optimization and logistics cost reduction are made possible by the use of blockchain, artificial intelligence, and big data for supply chain monitoring, risk management, and regulatory compliance. Electronic marketplaces and platforms also create new avenues for international collaboration and contracts.

The shift in the regulatory landscape is another significant trend. It is simpler for Ukrainian pharmaceutical companies to enter foreign markets because Ukrainian legislation is more in line with European directives. At the same time, businesses must make large investments to comply with regulatory acts, particularly in the areas of pharmacovigilance and medication registration, due to the increased demands for quality, safety, and transparency of operations.

It is important to note the effects of martial law, which compelled numerous businesses to refocus their logistics, guarantee a continuous supply of essential medications, and establish new production facilities in order to lower risks. Notwithstanding these difficulties, the pharmaceutical sector is proving resilient and even expanding, taking advantage of the crisis to bolster its position in the global market.

The challenges of coordinating the international business operations of Ukrainian pharmaceutical companies are complex and encompass a range of technological, logistical, regulatory, and economic factors. Pharmaceutical companies' current problems are closely tied to significant scientific and practical tasks that call for systemic analysis, the creation of fresh approaches, and the application of creative solutions.

One of the main issues is the economic environment's instability, which is brought on by macroeconomic instability, martial law, and restricted access to financial resources. The modernization of production and certification



of products in accordance with international standards, which is a prerequisite for entering foreign markets, are complicated by the high cost of credit and the lack of investment in the pharmaceutical sector. This presents the challenge of creating efficient funding sources for researchers and practitioners, specifically tax breaks, grant programs, and public-private partnerships. Complying with stringent international regulatory requirements is an equally significant challenge. Certification in accordance with GDP, GMP, and ISO standards is necessary to enter the markets of the EU, the USA, or other developed nations. This comes with a hefty price tag and complicated bureaucratic processes. In practice, this requires the creation of a comprehensive system of certification and quality control, and from a scientific point of view - the development of optimal models for integrating Ukrainian regulations with European and international standards.

Another major issue is logistical barriers, which are particularly problematic during military operations and when conventional transportation routes are disrupted. The competitiveness of Ukrainian pharmaceutical companies is greatly impacted by the closure of seaports, challenges in transporting raw materials and completed goods, and rising logistics costs. Creating alternate routes, utilizing digital logistics management systems, and integrating Ukraine into new international transportation corridors are the practical tasks in this field. The reliance on imports of active pharmaceutical ingredients (API), the majority of which come from China and India, is another issue. This creates risks associated with supply disruptions, currency fluctuations, and trade restrictions. To address this issue, both practical measures are needed, such as the development of domestic API production and the attraction of foreign investors, as well as scientific research in the field of synthesis and biotechnological production of medicinal substances.

Furthermore, since blockchain technology, artificial intelligence, and automated management systems can greatly boost the effectiveness of pharmaceutical companies' global operations, the issues of innovation and digitalization are still pertinent. Research on the application of the newest technologies in the procedures of international economic activity is therefore necessary.

Therefore, the problem of coordinating Ukrainian pharmaceutical companies' international business operations is closely tied to significant scientific and practical undertakings. It calls for an all-encompassing strategy that incorporates technological, economic, regulatory, and logistical elements; its resolution will support the growth of Ukraine's pharmaceutical industry and raise its level of competitiveness globally.

Recent research on the foreign economic activity of Ukrainian pharmaceutical companies focuses on several key areas. In particular, attention is paid to improving logistics processes, which are critical for effective functioning in global markets. Zakharko N.'s dissertation examines the issue of optimizing logistics to increase the competitiveness of domestic manufacturers in the international arena.

Analyzing how external factors affect pharmaceutical companies' operations is another crucial component. Research highlights how the environment in which the industry operates is shaped by scientific and technological advancements as well as economic, political, and social factors. This explains why businesses must adjust to the ever-changing external environment in order to maintain sustainable development.

Additionally, the creation of plans to boost export potential receives a lot of attention. The master's thesis, which focuses on developing an organization's export strategy, offers helpful suggestions for breaking into new markets and bolstering positions in already-existing ones. This includes evaluating competitive advantages, analyzing global markets, and creating marketing plans tailored to the unique needs of various nations.

But even with so much research, there are still some areas that have not received enough attention. More research is needed, especially on the topic of integrating cutting-edge technologies into pharmaceutical companies' international business operations. This includes supply chain management through digital platforms, transaction security and transparency through blockchain technology, and the incorporation of artificial intelligence into demand forecasting and production optimization. Furthermore, little research has been done on how contemporary geopolitical shifts and armed conflicts affect Ukrainian pharmaceutical companies' international business ventures. Important topics for additional scientific research include the analysis of adaptation tactics, the creation of anti-crisis plans, and the evaluation of the long-term effects of such incidents.

Thus, although a significant part of the issues has already been covered in scientific works, the integration of modern technologies and adaptation to new global challenges require additional attention from researchers and practitioners in the field of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises of Ukraine.



International standards and certification requirements have a significant impact on the foreign economic activity of Ukrainian pharmaceutical enterprises, especially in conditions of war and economic instability. They determine the quality of products, contribute to the expansion of export opportunities and attraction of investments. GMP, GDP, ISO certificates are necessary for entering international markets, as they guarantee compliance with high safety and production standards, which helps to strengthen the trust of partners even in difficult conditions.

In addition, the certification procedure is costly and intricate, which makes matters worse during military operations. Additional challenges for businesses are caused by the high cost of modifying production to meet international standards, restricted access to funding, and infrastructure destruction. Nonetheless, adhering to standards enables maintaining competitive advantages in international markets in addition to preserving product quality. Businesses must continuously adjust to shifting regulatory requirements and make investments to comply with new health standards during times of war. Although it takes a lot of work, doing this guarantees access to global markets, boosts confidence in Ukrainian producers, and helps keep their operations stable.

Digitalization and cutting-edge technologies boost Ukrainian pharmaceutical companies' international business, particularly during times of conflict. They support stock management, supply monitoring, and change adaptation. Blockchain guarantees transaction transparency, while AI forecasts demand and maximizes output. Trade relations are supported by digital payment tools. Competitiveness is enhanced by the newest technologies, such as genetic research and 3D printing. Quick access to medical care is made possible by mobile platforms for ordering medications. All of these developments support businesses in preserving their effectiveness and fortifying their positions in global markets.

Conclusion: The organization of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises of Ukraine depends on modern global trends, among which digitalization, innovation and compliance with international standards play a key role. Companies are actively implementing technological solutions to optimize production, financial operations, and logistics despite the challenges posed by the war and economic instability. Certification in accordance with international standards such as GDP, ISO, and GMP is crucial for success because it guarantees partner trust and increases export prospects. At the same time, regulatory obstacles and the high cost of adapting to international standards present further difficulties for Ukrainian pharmaceutical companies. However, businesses have the chance to improve their global standing in addition to preserving their competitiveness because of innovation, adaptability, and flexibility in the face of shifting market conditions.

*Scientific supervisor – D.Sc., Professor N. O. Parkhomenko*

---

**Література:** 1. Kotler P. Marketing Management. 15th ed. 2014. P. 600–650. 2. Good Manufacturing Practice (GMP) Guidelines. Geneva : World Health Organization (WHO), 1999. P. 5–20. 3. Грушка А. О. Формування стратегії нарощування експортного потенціалу підприємства. Київ, 2022. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/71341269-f51e-4754-96f3-1cc9543988e8/content>. 4. Захарко Н. В. Удосконалення логістики зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробників фармацевтичної продукції. Харків, 2021. URL: <https://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/06/disertacija-zaharko-n.v.pdf>. 5. Official regulations on GDP and certification requirements. European Medicines Agency (EMA), 2013. P. 3–15. 6. 2023 Global Life Sciences Outlook. 2023. P. 10–25. 7. Про затвердження Порядку проведення сертифікації виробництва лікарських засобів на відповідність вимогам GMP : Наказ Міністерство охорони здоров'я України від 06.03.2015 р. № 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0908-02>.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.





## ФОРМУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138.5

Романова К. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально розглянуто основні підходи до використання соціальних мереж у просуванні бренду підприємства. Проведено глибокий аналіз наявних методик цифрового маркетингу, зокрема контент-маркетингу, таргетованої реклами, інфлюенсер-маркетингу, аналітики соціальних медіа та інтерактивних комунікацій. Досліджено ефективність різних платформ, таких як Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok, та визначено їхню релевантність для різних маркетингових завдань. Запропоновані стратегії включають оптимізацію контенту, активне використання реклами, співпрацю з інфлюенсерами, впровадження інтерактивних комунікацій та постійний аналіз ефективності кампаній. Реалізація цих рекомендацій дозволить компанії покращити впізнаваність бренду, залучити нових клієнтів і підвищити рівень довіри аудиторії.

**Ключові слова:** соціальні мережі, бренд, маркетинг, просування, цифрова стратегія.

**Annotation.** The article provides a detailed overview of the main approaches to using social media for brand promotion in a company. It conducts an in-depth analysis of existing digital marketing methods, including content marketing, targeted advertising, influencer marketing, social media analytics, and interactive communications. The effectiveness of various platforms such as Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, and TikTok is explored, determining their relevance for different marketing objectives. The proposed strategies include content optimization, active use of advertising, collaboration with influencers, implementation of interactive communications, and continuous campaign performance analysis. Implementing these recommendations will help the company enhance brand recognition, attract new customers, and increase audience trust.

**Keywords:** social media, brand, marketing, promotion, digital strategy.

**Постановка проблеми.** У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів маркетингу та брендингу. Вони дозволяють компаніям не лише взаємодіяти зі своєю аудиторією, а й активно формувати імідж бренду, залучати нових клієнтів та підвищувати рівень довіри. Проте ефективне використання соціальних платформ вимагає розробки чіткої стратегії, що враховує особливості цільової аудиторії, специфіку контенту та методи аналітики. Основною проблемою є необхідність визначення оптимальних підходів до використання соціальних мереж для просування бренду підприємства, що забезпечить його конкурентоспроможність і сталий розвиток.

**Актуальність дослідження.** У сучасному бізнес-середовищі соціальні мережі стали одним із найпотужніших інструментів маркетингу, що дозволяють підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду та формувати довіру клієнтів. Згідно з останніми дослідженнями, понад 4,5 млрд людей у світі активно користуються соціальними мережами, що створює значний потенціал для просування брендів.

Проте, попри зростаючу роль соціальних платформ, багато компаній стикаються з проблемами ефективного використання цих каналів комунікації. Відсутність чіткої стратегії, нерозуміння особливостей кожної платформи, недостатня увага до аналітики та взаємодії з аудиторією можуть значно знизити ефективність маркетингових кампаній.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю розробки технології використання соціальних мереж для просування бренду підприємства. Стаття надає комплексний аналіз сучасних маркетингових методик, таких як контент-маркетинг, таргетована реклама, співпраця з інфлюенсерами та аналітика соціальних



медіа. Вона також розглядає ефективність різних платформ (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok) і пропонує практичні рекомендації для їхнього використання.

Результати дослідження будуть корисними для підприємств, що прагнуть посилити свою присутність у цифровому просторі, оптимізувати маркетингові стратегії та підвищити конкурентоспроможність. Впровадження запропонованих підходів сприятиме залученню нових клієнтів, зміцненню лояльності аудиторії та покращенню іміджу бренду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання використання соціальних мереж у маркетингових стратегіях широко досліджується у світовій науковій літературі. Так, Ф. Котлер і К. Келлер (2020) розглядають соціальні медіа як ключовий інструмент сучасного маркетингу, підкреслюючи їхню роль у формуванні споживчих переваг. М. Браун (2019) аналізує цифрові маркетингові стратегії та виділяє важливість таргетованої реклами й контент-маркетингу для залучення клієнтів. Д. Чаффі (2021) у своїй праці досліджує ефективність різних цифрових платформ і підходів до їхнього використання в комерційних цілях. Проте, попри значну кількість наукових досліджень, питання технології використання соціальних мереж для просування бренду підприємства потребує подальшої деталізації та адаптації до сучасних реалій цифрового середовища.

**Викладення основного матеріалу.** У сучасному світі цифрові технології та соціальні мережі відіграють ключову роль у розвитку бізнесу, маркетингових стратегій та комунікації з клієнтами. Платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok та інші, відкривають широкі можливості для компаній у сфері реклами, брендингу та залучення нових клієнтів. Завдяки інтерактивним можливостям соціальних медіа компанії можуть безпосередньо спілкуватися зі своєю аудиторією, надавати їм корисну інформацію, розповідати про свої продукти та послуги, а також формувати позитивний імідж бренду.

Враховуючи високий рівень конкуренції в різних галузях, ефективне просування бренду стає невід'ємною складовою успішного розвитку компанії. Використання соціальних мереж дозволяє не лише зміцнити позиції бренду на ринку, а й залучити нових клієнтів, збільшити впізнаваність продукції та формувати довіру до компанії.

Основна мета цієї статті – розробити технологію використання соціальних мереж для ефективного просування бренду. В рамках дослідження розглянуто, як соціальні платформи можуть сприяти розвитку бізнесу, які стратегії та інструменти маркетингу є найбільше ефективними у сферах, а також як саме можна адаптувати технології для специфіки діяльності підприємства.

На сьогодні соціальні мережі є важливим інструментом для ведення бізнесу, оскільки дозволяють здійснювати ефективну взаємодію з клієнтами, підвищувати рівень продажів і вдосконалювати маркетингові стратегії. Згідно зі статистичними даними, більшість користувачів соціальних мереж активно взаємодіють із контентом брендів, що свідчить про високий потенціал цього каналу комунікації. Соціальні мережі стали одним із ключових каналів комунікації між брендами та споживачами. Вони дозволяють: залучати широку аудиторію; взаємодіяти з клієнтами у реальному часі; використовувати таргетовану рекламу; аналізувати ефективність маркетингових кампаній. Важливими соціальними мережами для бізнесу є: Facebook – універсальна платформа для взаємодії з клієнтами, розміщення рекламних оголошень та створення спільнот. Instagram – платформа для візуального контенту, що дозволяє ефективно просувати продукцію через фото- та відеоматеріали. LinkedIn – професійна мережа для B2B-комунікації та встановлення ділових контактів. TikTok – інструмент для вірусного маркетингу та залучення молодіжної аудиторії.

Як саме можна просувати продукцію бренду? Facebook та Instagram – це чудові платформи для таргетованої реклами, яка допомагає залучити саме ту аудиторію, яка найбільше зацікавлена у вашому товарі. Завдяки детальному налаштуванню таргетингу можна охопити потенційних клієнтів за віком, інтересами та місцем проживання. TikTok – це ідеальне місце для вірусного контенту. Тут важливо створювати трендові відео, використовувати популярні звуки та додавати актуальні хештеги. Це допоможе збільшити охоплення та залучити нових підписників, які можуть стати вашими покупцями. Окрім цього, варто звернути увагу на співпрацю з блогерами, проведення розіграшів та інтерактиви з аудиторією, адже чим більше людей взаємодіють із вашим брендом, тим вищі шанси на успішне просування продукції.

**Результатом дослідження** стали розробки ефективної технології просування брендів у соціальних мережах. Це дозволить підвищити впізнаваність компанії, зміцнити довіру клієнтів, збільшити рівень продажів і створити позитивний імідж бренду в цифровому середовищі. Використання сучасних маркетингових інструментів у соціальних медіа сприятиме конкурентоспроможності підприємства та його подальшому розвитку.

**Висновки.** Отже, ця стаття буде корисною для різних підприємств, які прагнуть ефективно використовувати можливості соціальних мереж для просування своєї продукції та розвитку бренду. Соціальні мережі



відіграють важливу роль у просуванні брендів у сучасному бізнес-середовищі. Розроблена стратегія допоможе підприємствам максимізувати свої можливості у соціальних мережах і покращити взаємодію з клієнтами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мірзоєв Д. Ж. огли

**Література:** 1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2020. URL: [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition/1666787488kotler\\_keller\\_-\\_marketing\\_management\\_14th\\_edition.pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition/1666787488kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf). 2. Brown M. Digital Marketing Strategies. McGraw-Hill, 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/338639812\\_Digital\\_marketing\\_strategy\\_in\\_promoting\\_product](https://www.researchgate.net/publication/338639812_Digital_marketing_strategy_in_promoting_product). 3. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Pearson, 2021. 4. Шевченко Д. А., Гундарін М. В. Основи теорії і практики реклами : підручник. 2023. 392 с.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

УДК 658.821

Сергєєв О. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто теоретичні засади маркетингової комунікаційної політики та її роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. Мета – обґрунтування значення інтеграції традиційних і цифрових маркетингових інструментів у побудові ефективних комунікаційних стратегій. Проаналізовано сутність маркетингових комунікацій, їх вплив на споживчу поведінку та формування бренду. Досліджено перспективи розвитку персоналізованого маркетингу та інноваційних технологій у комунікаційній політиці підприємств.

**Ключові слова:** маркетингова комунікаційна політика, маркетингова діяльність, цифровий маркетинг, брендинг, споживча поведінка, персоналізація, конкурентні переваги.



**Annotation.** The article considers the theoretical foundations of marketing communication policy and its role in ensuring the competitive advantages of an enterprise. The purpose is to substantiate the importance of integrating traditional and digital marketing tools in building effective communication strategies. The article analyzes the essence of marketing communications, their impact on consumer behavior and brand formation. The prospects for the development of personalized marketing and innovative technologies in the communication policy of enterprises are studied.

**Keywords:** marketing communication policy, marketing activities, digital marketing, branding, consumer behavior, personalization, competitive advantages.





**Постановка проблеми.** В умовах динамічного розвитку економіки маркетингова комунікаційна політика відіграє визначальну роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства, підвищенні впізнаваності бренду та побудові довготривалих відносин із цільовою аудиторією. Швидка еволюція споживчої поведінки, розширення цифрових каналів комунікації та зростання рівня конкуренції вимагають від компаній розробки інтегрованих стратегій, що поєднують традиційні та цифрові маркетингові інструменти. Попри значний масив наукових досліджень у цій галузі, питання оптимального балансу між різними комунікаційними підходами залишається відкритим, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Маркетингова комунікаційна політика є ключовим елементом загальної маркетингової стратегії підприємства, оскільки спрямована на встановлення ефективних взаємозв'язків із цільовими аудиторіями, зокрема споживачами, партнерами та конкурентами. Її основним завданням є формування і підтримка позитивного іміджу компанії, стимулювання попиту на продукцію чи послуги, а також забезпечення зростання обсягів продажів.

Для реалізації цих завдань підприємства застосовують широкий спектр інструментів маркетингових комунікацій, серед яких реклама, Public Relations (PR), директ-маркетинг, персональні продажі та цифровий маркетинг. Вибір конкретних комунікаційних засобів визначається особливостями ринкового середовища, специфікою діяльності підприємства та характеристиками його цільової аудиторії.

**Метою** статті є обґрунтування значення інтеграції традиційних і цифрових маркетингових інструментів у побудові ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємств. Це передбачає аналіз теоретичних підходів до визначення маркетингових комунікацій, вивчення їхнього впливу на споживчу поведінку та дослідження перспектив персоналізованого маркетингу та інноваційних технологій у забезпеченні конкурентних переваг підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі існує широкий спектр визначень маркетингової комунікаційної політики, що підкреслює її багатогранність. Наприклад, за визначенням Ф. Котлера, маркетингова комунікаційна політика є «сукупністю заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування цільовим споживачам про товари або послуги компанії» [1, с. 61]. О. Шелест та О. Сидоренко розглядають її як «комплекс заходів», що використовуються для інформування, переконання чи нагадування споживачам про продукцію компанії [2, с. 1]. Водночас Король І. В. визначає маркетингові комунікації як «сукупність сигналів», які підприємство надсилає різним групам аудиторій, включаючи споживачів, партнерів та державні органи [3, с. 7].

Огляд сучасних досліджень показує, що маркетингові комунікації розглядаються не лише як засіб передачі інформації, а й як стратегічний інструмент формування та коригування споживчої поведінки. Дослідження підходів до розробки комунікаційної політики демонструє значну варіативність моделей, вибір яких обумовлений специфікою ринку та особливостями діяльності підприємства. Водночас, попри значний масив наукових праць у цій сфері, недостатньо розкритим залишається питання впливу персоналізованого маркетингу та інноваційних технологій на довгострокову лояльність клієнтів. Це підкреслює необхідність подальших досліджень, спрямованих на визначення ефективності сучасних маркетингових комунікацій та їхньої ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємств.

Відповідно до Кодексу рекламної практики Міжнародної торгової палати (ICC), маркетингові комунікації охоплюють рекламу та широкий спектр інших інструментів, зокрема промо-акції, спонсорство, прямий маркетинг, маркетинг на основі даних і цифрові комунікаційні стратегії. У широкому розумінні цей термін означає будь-яку форму комунікації, ініційовану маркетингологами або здійснену від їх імені, основною метою якої є просування продукції та вплив на поведінкові моделі споживачів. При цьому маркетингові комунікації повинні бути чесними, правдивими та відповідати принципам етичного ведення бізнесу [4].

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Маркетингові комунікації відіграють важливу роль у процесі впливу на споживачів, сприяючи формуванню їхньої купівельної поведінки та стимулюючи попит на товари й послуги. Як невід'ємний компонент маркетингового комплексу, вони спрямовані на досягнення конкретних бізнес-результатів, зокрема зростання обсягів продажів, підвищення рівня впізнаваності бренду та отримання цінної інформації про споживачів, що дозволяє підприємству ефективніше адаптувати свої стратегії до потреб ринку [5].

У сучасних умовах особливого значення набувають інтегровані комунікаційні стратегії, цифрові технології та персоналізований підхід до клієнтів. Маркетингові комунікації не лише формують імідж підприємства, а й сприяють адаптації компаній до ринкових змін. Яскравим прикладом необхідності адаптації маркетингової комунікаційної політики стало реагування бізнесу на пандемію COVID-19, коли підприємства змушені були переглянути підходи й активніше впроваджувати цифрову комунікацію [6].

Диджитал-маркетинг сьогодні включає широкий спектр сучасних інструментів, серед яких SEO (пошукова оптимізація), SMM (соціальний медіа-маркетинг), контент-маркетинг, e-mail-розсилки, пошуковий маркетинг (SEM) та таргетована реклама. На особливу увагу заслуговують соціальні мережі, що забезпечують прямий контакт із клієнтами, сприяючи формуванню довгострокових відносин [7].



Отже, поєднання традиційних методів і цифрових технологій у маркетинговій комунікаційній політиці підприємства є необхідною умовою для підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, оптимізації витрат і зміцнення конкурентних позицій. Подальші дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на розробці інтегрованих моделей маркетингових комунікацій, що дозволять більш точно вимірювати ефективність окремих інструментів та каналів взаємодії. Важливим також є глибший аналіз поведінки споживачів в умовах динамічних змін цифрового середовища, що сприятиме адаптації маркетингових стратегій до актуальних викликів і тенденцій.

**Висновки.** Проведений аналіз підтверджує, що маркетингові комунікації виконують не лише інформаційну, а й стратегічну функцію у діяльності підприємства. Використання персоналізованих підходів, активна присутність у соціальних мережах і адаптація до змін споживчих уподобань є ключовими чинниками успішного просування бренду. Водночас сучасні компанії змушені знаходити баланс між залученням нових клієнтів і підтримкою довгострокових відносин із наявними споживачами, що потребує комплексного та гнучкого підходу до розробки комунікаційної стратегії.

Науковий керівник – д-р с. наук, професор Лисиця Н. М.

---

**Література:** 1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Науковий світ, 2022. 880 с. 2. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. № 17 (34). 3. Король І. В. Маркетингові комунікації : навч.-метод. посіб. Умань : Візаві, 2018. 191 с. 4. The ICC Advertising and Marketing Communications Code – ICC – International Chamber of Commerce. URL: [https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/ICC\\_2024\\_MarketingCode\\_2024.pdf](https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/ICC_2024_MarketingCode_2024.pdf). 5. Krizanova A., Lăzăroiu G., Gajanova L. The effectiveness of marketing communication and importance of its evaluation in an online environment. *Sustainability*. 2019. No. 11 (24). 7016. 6. Бурдяк І. М., Черданцева І. Г. Адаптація маркетингової комунікаційної політики торговельних підприємств до умов пандемії Covid-19. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Вип. 829. 7. Галкін Т., Артеменко Л. Інструменти диджитал-маркетингу : тези доповідей // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 2022. С. 211–212. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271889>.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## ФОРМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

УДК 338.46:339.9

Сердюк Т. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено теоретичні та практичні аспекти виходу підприємств сфери послуг на міжнародні ринки. Проаналізовано основні стратегії та форми міжнародної експансії, визначено їх переваги та недоліки. Розглянуто специфіку виходу на зовнішні ринки підприємств різних секторів сфери послуг і запропоновано рекомендації щодо вибору оптимальної стратегії інтернаціоналізації.



**Ключові слова:** міжнародний ринок послуг, інтернаціоналізація, стратегії виходу на ринок, сфера послуг, міжнародний бізнес.



**Annotation.** *The theoretical and practical aspects of entering international markets by service enterprises are studied. The main strategies and forms of international expansion are analyzed, their advantages and disadvantages are determined. The specifics of entering foreign markets of enterprises in various sectors of the service sector are considered and recommendations for choosing the optimal internationalization strategy are offered.*

**Keywords:** *international service market, internationalization, market entry strategies, service sector, international business.*



**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації світової економіки та посилення міжнародної конкуренції все більше підприємств сфери послуг прагнуть розширити свою діяльність за межі національних ринків. Вихід на міжнародні ринки відкриває нові можливості для зростання та розвитку, але водночас створює додаткові виклики та ризики. Особлива природа послуг як товару зумовлює специфіку процесу інтернаціоналізації сервісних підприємств та вибору методів виходу на зарубіжні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить про значний інтерес науковців до проблематики міжнародної експансії підприємств сфери послуг. Теоретичні основи інтернаціоналізації сервісних компаній досліджували такі вчені, як Грьонрос К., Еррамілі М., Вонорташ С. Практичні аспекти виходу на міжнародні ринки розглядали Джохансон Я., Валне Я., Кавустіл С. Проте питання вибору оптимальних методів міжнародної експансії для підприємств різних секторів сфери послуг потребує подальшого дослідження.

**Метою** статті є систематизація та аналіз методів виходу підприємств сфери послуг на міжнародні ринки, визначення їх особливостей, переваг і недоліків для різних типів сервісних компаній.

**Викладення основного матеріалу.** Специфіка послуг як об'єкта міжнародної торгівлі зумовлює особливості процесу інтернаціоналізації сервісних підприємств. На відміну від товарів, послуги характеризуються невідчутністю, невіддільністю виробництва від споживання, неможливістю зберігання та непостійністю якості. Ці властивості створюють додаткові складнощі при виході на зарубіжні ринки та впливають на вибір методів міжнародної експансії [1].

Серед основних методів виходу підприємств сфери послуг на міжнародні ринки варто зазначити експорт послуг, що передбачає надання послуг зарубіжним клієнтам безпосередньо з території країни базування компанії. Експорт може здійснюватися через електронні канали для цифрових послуг або шляхом тимчасового виїзду фахівців за кордон. Перевагами експорту є мінімальні початкові інвестиції та ризики. Однак цей метод має обмежене застосування через необхідність особистого контакту з клієнтами при наданні багатьох видів послуг [2].

Контрактні форми виходу на ринок включають ліцензування, франчайзинг та управлінські контракти. При ліцензуванні місцевій компанії передається право використання інтелектуальної власності, зокрема технології, ноу-хау, торгові марки. Франчайзинг передбачає надання права на використання бізнес-моделі та бренду. Управлінські контракти застосовуються для передачі управлінського досвіду та експертизи. Контрактні методи дозволяють швидко вийти на ринок з мінімальними інвестиціями, але обмежують контроль над діяльністю.

Створення спільних підприємств з місцевими партнерами є ще одним ефективним методом виходу на міжнародні ринки, що дозволяє поєднати ресурси та компетенції для успішної роботи на зарубіжному ринку. Місцевий партнер забезпечує знання ринку, зв'язки та доступ до клієнтів. Спільні підприємства знижують ризики та інвестиції порівняно з повністю власними операціями. Проте можуть виникати складнощі в управлінні через різні цілі та підходи партнерів [3].

Пряме інвестування як метод виходу на міжнародні ринки передбачає створення власних підрозділів за кордоном шляхом придбання існуючих компаній або створення нових. Цей метод забезпечує повний контроль над операціями та максимальну віддачу, але потребує значних інвестицій та пов'язаний з високими ризиками. Пряме інвестування доцільне при довгостроковій орієнтації на ринок та необхідності тісної взаємодії з клієнтами.



Вибір конкретного методу виходу на міжнародний ринок залежить від багатьох факторів. Насамперед важливими є характеристики самих послуг. Ступінь невідчутності та необхідність особистого контакту з клієнтами визначають можливість застосування різних методів. Для стандартизованих послуг підходить експорт, а персоналізовані послуги вимагають фізичної присутності на ринку. Також суттєвий вплив мають ресурси та можливості компанії. Фінансові, управлінські та технологічні ресурси визначають здатність реалізувати різні стратегії виходу на ринок. Невеликі компанії частіше обирають експорт та контрактні методи, а великі надають перевагу прямим інвестиціям [4].

Характеристики цільового ринку також відіграють важливу роль у виборі методу виходу на нього. Розмір ринку, конкурентне середовище, регуляторні обмеження та культурні особливості визначають привабливість різних методів. На складних ринках доцільне партнерство з місцевими компаніями. Важливе значення мають і стратегічні цілі компанії. Довгострокові цілі щодо присутності на ринку впливають на вибір методу входу. Для швидкого тестування ринку підходить експорт, а для довгострокової присутності – пряме інвестування.

Різні сектори сфери послуг мають свою специфіку виходу на міжнародні ринки. У сфері професійних послуг, таких як консалтинг, юридичні, бухгалтерські послуги, компанії часто починають з експорту через тимчасові проекти. Надалі створюються власні офіси або купуються місцеві фірми для постійної присутності на ключових ринках. Важливе значення має репутація та професійні зв'язки [5].

Фінансові послуги зазвичай вимагають фізичної присутності через регуляторні вимоги. Банки та страхові компанії виходять на ринки через придбання місцевих гравців або створення дочірніх структур. Поширеним є також партнерство з місцевими фінансовими установами.

У сфері роздрібної торгівлі та громадського харчування активно використовується франчайзинг для швидкого масштабування на нових ринках. Великі мережі також створюють власні магазини та ресторани. Важливе значення має адаптація концепції до місцевих смаків та уподобань споживачів.

Готельний бізнес застосовує різноманітні форми: від управлінських контрактів та франчайзингу до створення спільних підприємств та власних готелів. Вибір залежить від сегмента ринку та наявності потенційних партнерів. Міжнародні готельні мережі часто комбінують різні підходи для досягнення максимальної ефективності.

Транспортні компанії зазвичай виходять на ринки через створення представництв, формування альянсів з місцевими перевізниками та придбання існуючих компаній. Авіакомпанії активно використовують код-шерінгові угоди. Логістичні компанії часто купують місцевих операторів для швидкого входження на ринок.

У сфері телекомунікаційних та IT-послуг можливе надання послуг через експорт, особливо для хмарних сервісів, або може вимагатися створення місцевої інфраструктури. Поширеними є партнерства з місцевими операторами та придбання технологічних компаній для посилення позицій на ринку.

Освітні послуги використовують різноманітні методи: від дистанційного навчання через електронні платформи до створення повноцінних кампусів за кордоном. Поширеними є партнерства з місцевими навчальними закладами та франчайзинг освітніх програм.

Для успішного виходу на міжнародні ринки підприємствам сфери послуг важливо враховувати низку ключових аспектів. Необхідною є адаптація послуг до місцевого ринку з урахуванням культурних особливостей, споживчих переваг і регуляторних вимог. Ступінь адаптації залежить від типу послуг та специфіки цільового ринку [6].

Особливу увагу слід приділяти забезпеченню якості послуг. При розширенні на нові ринки важливо підтримувати високі стандарти якості, що вимагає впровадження ефективних систем контролю та постійного навчання персоналу. Управління персоналом загалом відіграє критичну роль, оскільки успіх сервісних компаній значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Важливо знайти оптимальний баланс між залученням експатів та місцевого персоналу.

Захист інтелектуальної власності також має велике значення, особливо при використанні контрактних методів виходу на ринок. Необхідно забезпечити надійний захист технологій, методик та брендів від несанкціонованого використання. При роботі через місцевих партнерів важливо вибудувати ефективну систему взаємодії та контролю якості наданих послуг.

Сучасні тенденції цифрової трансформації створюють нові можливості для міжнародної експансії через онлайн-канали та цифрові платформи. Це дозволяє компаніям тестувати нові ринки з мінімальними витратами та ризиками, а також розширювати географію діяльності без фізичної присутності [7].



На основі проведеного аналізу можна сформулювати ряд практичних рекомендацій щодо вибору форм виходу на міжнародні ринки. Доцільним є поетапний підхід до інтернаціоналізації, що дозволяє поступово накопичувати досвід та знання ринків. Рекомендується починати з менш ризикованих методів і поступово збільшувати присутність на ринку.

Важливим є диференційований підхід до різних ринків, оскільки на кожному ринку може бути оптимальним свій метод входу залежно від місцевих умов та можливостей компанії. Ефективним може бути комбінування різних методів, що дозволяє використовувати їх переваги та компенсувати недоліки. Наприклад, поєднання власних операцій та франчайзингу дозволяє швидко розширювати присутність на ринку при збереженні контролю над ключовими напрямками.

Активне використання цифрових технологій для тестування ринків та надання послуг онлайн перед фізичним виходом на ринок дозволяє знизити ризики та оптимізувати витрати. Важливим фактором успіху є також пошук надійних місцевих партнерів, що володіють доповнюючими компетенціями та ресурсами [9].

**Висновки.** Вихід підприємств сфери послуг на міжнародні ринки є складним процесом, що вимагає ретельного вибору методів експансії. Специфіка послуг як товару створює додаткові виклики при інтернаціоналізації. Основними методами виходу на зарубіжні ринки є експорт послуг, контрактні форми (ліцензування, франчайзинг, управлінські контракти), створення спільних підприємств та пряме інвестування. Вибір конкретного методу залежить від характеристик послуг, ресурсів компанії, особливостей цільового ринку та стратегічних цілей. Різні сектори сфери послуг мають свою специфіку інтернаціоналізації та використовують різні комбінації методів виходу на ринок [8].

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу цифрової трансформації на методи міжнародної експансії сервісних підприємств, аналізі успішних практик виходу на ринки компаній різних секторів сфери послуг, розробці методичних підходів до вибору оптимальних стратегій інтернаціоналізації. На особливу увагу заслуговує дослідження нових моделей виходу на ринок, що виникають під впливом розвитку цифрових технологій та зміни споживчої поведінки.

Важливим напрямком подальших досліджень є також вивчення особливостей виходу на міжнародні ринки малих і середніх підприємств сфери послуг, які мають обмежені ресурси, але можуть використовувати переваги цифрових технологій та партнерських мереж. Актуальним залишається питання оцінки ефективності різних методів виходу на ринок та розробки критеріїв вибору оптимальної стратегії інтернаціоналізації для конкретного підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

- 
- Література:** 1. Богацька Н. М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2019/44.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf). 2. Балабанова Л. В. Стратегічні маркетингові рішення у конкурентній діяльності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 3. С. 18–27. 3. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/86.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf). 4. Бутко М. П. Регіональні стратегії розвитку підприємництва в умовах глобалізації. *Економічний часопис*. 2019. С. 57–66. 5. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 83–91. 6. Залога З. М. Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання) : навч. посіб. Львів : Растр-7, 2018. 284 с. 7. Іващенко Г. А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2021/103.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf). 8. Карасьова Н. А. Міжнародний бізнес: практикум : спец. «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», «Міжнародні економічні відносини». Київ : Ліра-К, 2020. 74 с. 9. Кацемір Я. Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962>. 10. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2019. 324 с. 11. Хринюк, О., Ганіч, С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. С. 78–85.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025 р.





## ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.012.2

Слюсар С. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано основні підходи до формування стратегії розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Наведено основні етапи процесу та запропоновано підхід до формування стратегії розвитку, який забезпечує підприємству можливість, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

**Ключові слова:** стратегія розвитку, управлінські рішення, економічний розвиток, конкурентна перевага, довгострокове планування, алгоритм.



**Annotation.** The article analyzes the main approaches to the formation of a strategy for the development of enterprises in the conditions of an unstable economic environment. The main stages of the process are presented and an approach to forming a development strategy is proposed, which provides the enterprise with the opportunity, flexibility and ability to quickly respond to changes in the external and internal environments.

**Keywords:** development strategy, management decisions, economic development, competitive advantage, long-term planning, algorithm.



**Актуальність.** В умовах нестабільного економічного середовища, посилення глобальної конкуренції та стрімкого технологічного розвитку підприємства мають адаптуватися шляхом впровадження інновацій та пошуку нових шляхів забезпечення своєї конкурентоспроможності. У зв'язку з цим питання формування ефективної стратегії розвитку підприємства набуває особливої значущості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Змістовність стратегії розвитку підприємства, питання її узгодженості із генеральною стратегією висвітлені у працях сучасних українських науковців, серед яких Гудзь О. І. [2], Пілецька С. Т. [3], Білоус Н. П. [3], Ключ І. С. [3], Клименко С. М., Майборода О. Є., Мартиненко В. П., Хрущ Н. А. та ін.

Водночас проблема нестабільності зовнішнього середовища та системності підходу до формування стратегії розвитку підприємства залишається актуальною і сьогодні.

**Метою** статті є аналіз основних підходів до формування стратегії розвитку підприємств як процесу, визначення їхніх переваг і недоліків, а також оцінка можливості комбінування різних стратегічних підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

**Викладення основного матеріалу.** Формування стратегії розвитку підприємства є одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту. У нестабільному та конкурентному ринковому середовищі підприємства змушені обирати найкращу стратегію сталого розвитку. Це питання має як наукове, так і практичне значення, оскільки правильний підхід впливає на конкурентоспроможність і фінансову стабільність компаній.

Існує безліч визначень поняття «стратегія розвитку підприємства».

Овдій О. В., Гарастовська А. В. та Федорук В. В. розкривають сутність поняття «стратегія розвитку» як «формування тандему, який включає відповідні цілі самого підприємства та водночас наявні проблеми» [1, с. 156].

На думку Гудзь О. І., стратегією розвитку має бути перспективний, довгостроковий план інноваційної діяльності підприємства, основою якого є дослідження і аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та визначення рівня ризику їх впливу [2, с. 347].



Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. стверджують, що «стратегія розвитку – це чітко продумана сукупність цілей і завдань, досягнення яких забезпечує формування потенціалу ресурсів з урахуванням конкурентної позиції товару або послуги на ринку» [3, с. 175].

З огляду на вищезазначене, пропонується визначити стратегію розвитку підприємства як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на забезпечення сталого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі за рахунок ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей організації.

Стратегії розвитку підприємства зазвичай націлені на довгострокову перспективу, для залучення інвестицій, але це пов'язано з певними ризиками. Формулюючи стратегію розвитку, слід враховувати можливі ризики та шляхи їх мінімізації.

Формування ефективної стратегії є ключовим завданням управління, оскільки від цього залежить конкурентоспроможність, фінансова стійкість та перспективи зростання компанії. Загалом на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій: стратегія зростання, стабілізації, скорочення та комбіновані стратегії [2].

Розробка стратегій розвитку бізнесу вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні можливості організації, так і динамічні зміни у зовнішньому середовищі [4].

Як зазначають у своїй публікації Пілецька С. Т., Ключ І. С. та Білоус Н. П., «ефективна стратегія розвитку повинна враховувати не лише поточний стан підприємства, а й перспективи його функціонування в умовах глобальних змін та посилення конкуренції» [3, с. 176].

Основою для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства мають стати етапи, які наведено на рис. 1.

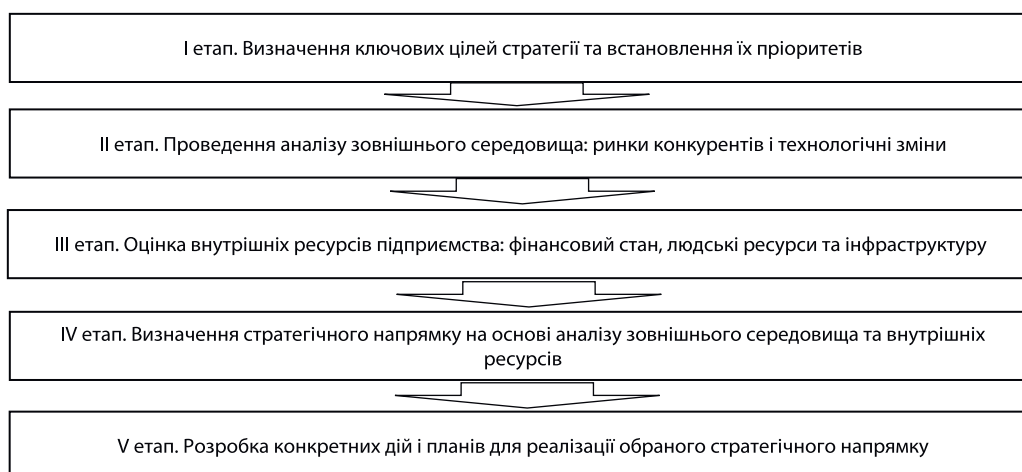


Рис. 1. Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі дослідження [3, с. 176]

У своєму дослідженні Білецький І. В., Кондратенко Н. О. та Рудаченко О. О. розглядають процес формування стратегії розвитку підприємства як лінійну послідовність етапів. Авторами запропоновано алгоритм формування такої стратегії, який включає аналіз середовища, визначення пріоритетів, вибір оптимальної стратегії, її реалізацію та подальше коригування залежно від змін зовнішніх і внутрішніх умов [5].

Запропонований алгоритм формування стратегій розвитку підприємства складається з низки важливих етапів, таких як аналіз ринку, визначення стратегічних цілей, розробка та контроль реалізації стратегії. Він виглядає досить логічним і структурованим. Водночас, на нашу думку, цей алгоритм має певні недопрацювання, такі як:

- авторами пропонується здійснювати виявлення недоліків стратегії. Вважаємо, що для забезпечення ефективної реалізації більш доцільно здійснювати визначення відповідності / невідповідності стратегії сучасним умовам;
- оскільки досягнення кожної цілі діяльності підприємства потребує формування відповідної стратегії, тому, на наш погляд, проводити додатково визначення стратегічних цілей розвитку не є правильним, оскільки цілі вже було визначено на попередніх етапах;
- в алгоритмі автори пропонують здійснювати вчасне внесення до стратегії необхідних змін спочатку на основі аналізу впливу зовнішнього середовища і лише потім - внутрішнього середовища. Однак зміни



як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі чинять одночасний вплив на реалізацію стратегії розвитку, тому пропонуємо саме таким чином відображати його у алгоритмі.

Щоб зробити процес формування стратегії більш ефективним і гнучким, пропонуємо підхід до формування стратегії розвитку підприємства, що дозволить підприємству адаптуватися до змін і забезпечити довгостроковий розвиток, який наведено на рис. 2. Такий підхід до формування стратегії розвитку підприємства враховує не лише основні аналітичні етапи, але й гнучкість у реалізації та можливість швидкого реагування на зміни.

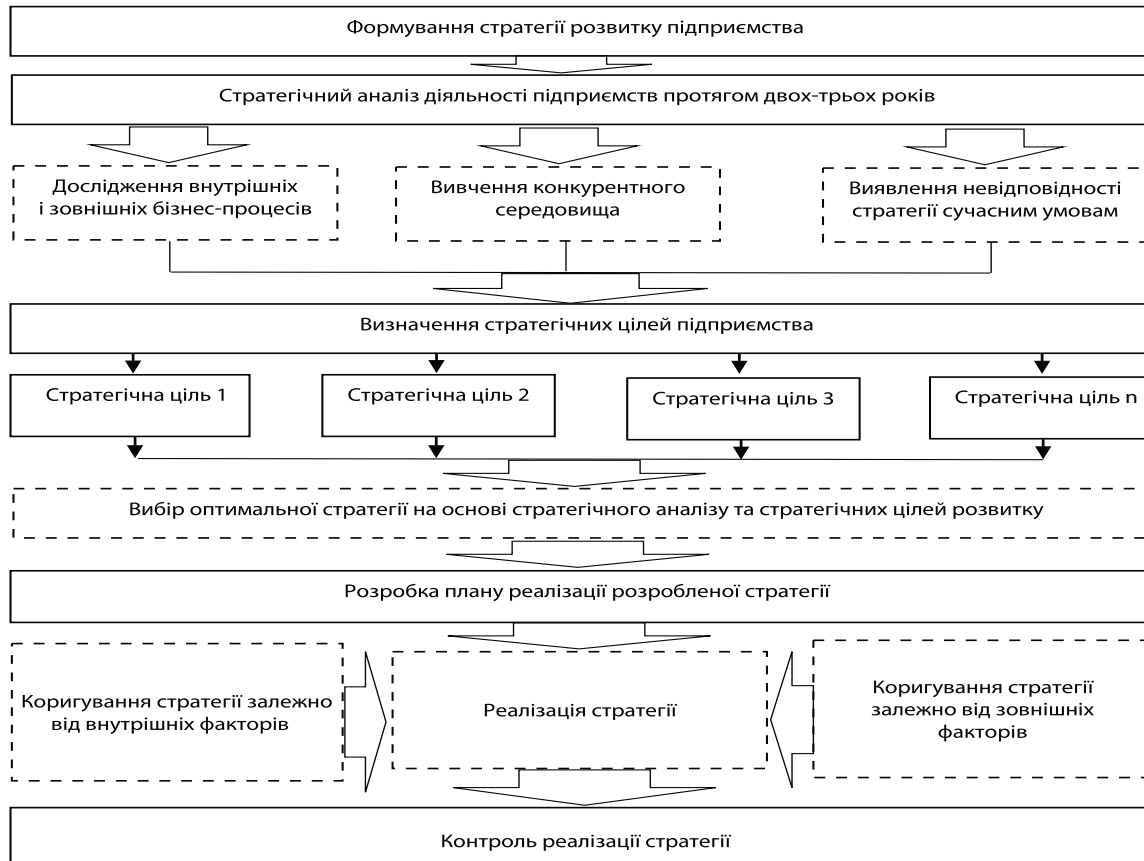


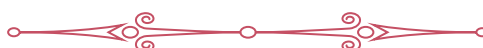
Рис. 2. Алгоритм формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: доопрацьовано автором на основі дослідження [5, с. 168]

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

**Література:** 1. Овдій О. В., Гарастовська А. В., Федорук В. В. Формування стратегії розвитку підприємства (наприкладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-26>. 2. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>. 3. Пілецька С., Ключ І., Білоус Н. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-27>. 4. Шарапа В. Формування стратегій: теоретико-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>. 5. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 162–169. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-162-169>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 658.8

Соломатіна А. Ю.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті було досліджено можливості та ефективність використання інтернет-технологій для просування послуг підприємства. Розглянуто всі можливості й інструменти сучасних інтернет-технологій. Проаналізовано ефективність використання SEO-оптимізації, таргетованої реклами, реклами за допомогою лідерів думок та блогерів. На основі проведених досліджень було створено рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності. Запропоновані стратегії щодо розвитку підприємства за рахунок сучасних інтернет-технологій містять маркетингове дослідження, просування послуг за рахунок контекстної та медійної реклами, event-заходи, контент-аналіз. Реалізація цих рекомендацій дасть змогу підвищити впізнаваність бренду та підвищити рівень довіри від споживачів.

**Ключові слова:** SEO-оптимізація, таргетована реклама, медійна реклама, лідери думок, інтернет-технології, неймінг.



**Annotation.** This article examines the possibilities and effectiveness of using Internet technologies to promote the services of an enterprise. All the possibilities and tools of modern Internet technologies are considered. The effectiveness of SEO-optimization, targeted advertising, advertising with the help of opinion leaders and bloggers is analyzed. On the basis of the conducted research, recommendations for improving marketing activities have been developed. The proposed strategies for the development of the enterprise through modern Internet technologies include marketing research, promotion of services through content and media advertising, special events, and content analysis. Realization of these recommendations will help to increase brand awareness and increase the level of trust from consumers.

**Keywords:** SEO optimization, targeted advertising, media advertising, influencers, Internet technologies, naming.



**Викладення основного матеріалу.** Сучасний світ диктує нам свої правила гри. Неможливо уявити як особисте, так і професійне життя без соціальних мереж. При просуванні послуг підприємства на основі інтернет-технологій важливим є вибір інструментів, які впливають на одержувані доходи і бренд. Однією зі складових просування є стратегія просування бренду, яка повинна бути інтерактивною і відповідати іміджу компанії. Бренд є важливим джерелом інформації для оцінки репутації послуг підприємства на ринку, фірмового стилю.

Соціальні мережі відіграють важливу роль у просуванні продукції та послуг підприємства, залучають нову аудиторію, підвищують впізнаваність бренду та допомагають збільшити продажі. Серед безлічі платформ, таких як Instagram, Facebook, YouTube, TikTok, LinkedIn, підприємство може віднайти свою нішеву аудиторію та доступні великі можливості у сфері маркетингу.

За допомогою сучасних інструментів просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій розвивається концепція Digital-маркетингу, яка спрямована на посилення взаємодії з цільовою аудиторією, постійне планування комплексу маркетингових і рекламних заходів для підвищення її лояльності. В основі стратегії просування послуг на основі інтернет-технологій знаходиться постійна робота зі збільшення обсягів продукції, підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

При просуванні послуг підприємства на основі інтернет-технологій важливою є контекстна і медійна реклама. Медійна реклама представлена у вигляді графічних оголошень анімованих або статичних репостів короткого інформативного тексту. Медійна реклама стимулює продажі швидше, ніж контекстна реклама, контекстна реклама представлена у вигляді текстових оголошень, з якими цільова аудиторія може ознайомитися на перших сторінках видачі, якщо ввести у рядок пошукової машини ключову фразу. Наступним інструмен-



том просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій є використання SEO-оптимізації. Від якості проведення SEO-оптимізації залежать позиції офіційного сайту. Соціальні мережі також можуть виступати інструментом залучення трафіку на офіційний сайт і визначати методи, які дозволять в подальшому підвищити ефективність послуг.

У просуванні послуг на основі інтернет-технологій важливу роль виконують блогери або лідери думок. У цьому випадку для певної цільової аудиторії необхідно вибрати тих лідерів думок, які викликають у неї більший інтерес. У разі включення в просування блогосфери необхідно визначити завдання рекламної кампанії, а також встановити співпрацю з тими блогерами, які мають досвід у цій сфері. При виборі блогерів багато уваги приділяють кількості передплатників. Найбільш популярними мікроблогерами є блогери, які мають менше 100 тисяч передплатників. У мережі Instagram можна використовувати таргетинг за допомогою просування постів з власного кабінету або через соціальну мережу Facebook.

А як щодо методів дослідження просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій? Одним із поширених методів дослідження просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій є метод проведення маркетингових досліджень. За технікою проведення та способами маркетингових досліджень на основі інтернет-технологій поділяють на кабінетні дослідження і польові. Кабінетні дослідження передбачають використання офіційних джерел даних, вони дозволяють отримати загальне уявлення про тенденції розвитку окремого ринку послуг. Польове маркетингове дослідження застосовується щодо отримання інформації про реальний ринковий попит, поточні потреби цільової аудиторії, тактику поведінки на ринку, в тому числі щодо ефективності цінової політики.

Одним із основних інструментів проведення маркетингових досліджень на основі інтернет-технологій є опитування, яке може бути представлене у вигляді персонального інтерв'ю, телефонного опитування, анкети.

Підприємство «Стройхімсервіс» спеціалізується на виробництві та збуту лакофарбованої продукції, пропонуючи споживачам великий асортимент продукції для ремонту або будівництва. У цій сфері діяльності дуже важливе ефективне просування послуг підприємства, адже конкуренція в цій сфері досить велика. Соціальні мережі стануть незамінними інструментами для просування послуг компанії, а також дозволять підвищити впізнаваність бренду та залучити нових споживачів.

Основна мета цієї статті – розробити та впровадити стратегію з використанням соціальних мереж для ефективного просування послуг підприємства. В рамках цього дослідження було розглянуто, як різні інтернет-технології можуть допомогти реалізувати поставлену перед нами ціль.

На цей момент сучасні інтернет-технології є невід'ємною частиною нашого життя, а також займають велику частку в роботі підприємств. На основі світових досліджень було встановлено, що велика частина користувачів соціальних мереж активно взаємодіє з контентом підприємства в соціальних мережах. Інтернет-технології стали одним з головних каналом комунікації між брендом та споживачами, а також відіграють велику роль у політиці збуту продукції і послуг. Важливими інтернет-технологіями у сучасному світі стали соціальні мережі, а саме: Facebook – ідеальна платформа для пошуку як замовників, так і спеціалістів, також платформа зручна для налаштування та запуску таргетованої реклами; Instagram – шикарний варіант для контент-маркетингу, споживачі зацікавлені в привабливій візуальній складовій товару чи послуги, а LinkedIn – такий собі «професійний Тіндер», де підприємці можуть знайти талановитих співробітників собі в команду, а спеціалісти можуть розміщувати свої резюме для пошуку роботи у всьому світі.

**Результатом дослідження** стало дослідження методики просування послуг підприємства на основі інтернет-технологій та очікувані результати. Дослідження показало, що найбільш ефективним методом просування послуг підприємства за рахунок інтернет-технологій є проведення маркетингових досліджень, а також контент-аналіз. При просуванні послуг підприємства важливу роль відіграє SEO-просування, контекстна та таргетована реклами. За контекстну рекламу відповідає такий інструмент, як Google Ads, а за таргетовану – Facebook Ads. Також важливу роль при просуванні послуг підприємства відіграють блогери та лідери думок.

**Висновки.** Отже, ця стаття стане в нагоді не лише для підприємства «Стройхімсервіс», а й для підприємців в цілому, котрі хочуть впроваджувати digital-маркетинг у діяльність свого підприємства. Інтернет-технології стануть незамінними помічниками для бізнесу, адже відіграють важливу роль у сучасному житті. Такі інтернет-технології, як таргетована та контекстна реклама, співпраця з блогерами та лідерами думок, контент-маркетинг, допоможуть підприємству «Стройхімсервіс» не лише підвищити свою впізнаваність, а й залучать нових



споживачів, допоможуть розширити частку ринку та збільшувати лояльність споживачів за рахунок ефективної комунікації з ними.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гриневич Л. В.

**Література:** 1. Jason McDonald Social Media Marketing Workbook: How to Use Social Media for Business (2025 Marketing – Social Media, SEO, & Online Ads Books), 2024. 496 p. URL: <https://www.amazon.com/>. 2. Інтернет-маркетинг: ефективне просування товарів та послуг. URL: <https://webmate.ua/internet-marketing-efektivne-prosuvannya-tovariv-ta-poslug>. 3. Гольнік Є. С. Використання лідерів думок у рекламній кампанії // Репозитарій Харківського національного університету ім. С. Кузнеця. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/>. 4. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 347 с. 5. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Т. 3. № 1. С. 146–152. DOI: 10.23939/smeu2021.01.146. 6. Савицька Н. Л Тренди сучасного маркетингу в контексті цифрової трансформації бізнесу // Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток : Матеріали Міжнародної науково практичної конференції до 90 річчя заснування ХНТУСГ (м. Харків, 15 жовт. 2020 р.). Харків : ХНТУСГ, 2020. С. 267–269.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## ЦИФРОВА РЕКЛАМА ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

УДК 339.138:659.1

Степанова А. Д.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Сучасні цифрові технології докорінно змінили рекламний ринок, створюючи нові виклики та можливості для бізнесу. У статті розглянуто динаміку зростання витрат на цифрову рекламу та її зростаючий вплив на споживчу поведінку. Проаналізовано ключові рекламні моделі, зокрема AIDA, AISDALSLove, 5A Котлера та теорію планованої поведінки Айзена, які дозволяють оцінити ефективність рекламних кампаній у цифровому середовищі. Особливу увагу приділено факторам ухвалення рішень споживачами, таким як персоналізація, соціальні рекомендації, алгоритмічні технології та нейромаркетинг. Оцінено ринок рекламних послуг у 2023 році та зроблено висновки щодо перспектив його подальшого розвитку.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, рекламна діяльність, споживча поведінка, персоналізація реклами, Big Data, AIDA, нейромаркетинг, соціальні мережі.





**Annotation.** Modern digital technologies have fundamentally transformed the advertising market, creating new challenges and opportunities for businesses. This article examines the dynamics of increasing digital advertising expenditures and its growing influence on consumer behavior. Key advertising models, including AIDA, AISDALSLove, Kotler's 5A model, and Ajzen's Theory of Planned Behavior, are analyzed to assess the effectiveness of advertising campaigns in the digital environment. Special attention is given to consumer decision-making factors such as personalization, social recommendations, algorithmic technologies, and neuromarketing. The study evaluates the advertising services market in 2023 and presents conclusions regarding its future development prospects.

**Keywords:** digital marketing, advertising activity, consumer behavior, ad personalization, Big Data, AIDA, neuromarketing, social networks.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** У сучасних умовах цифрової трансформації економіки реклама стає одним із ключових інструментів впливу на споживачів. Активне впровадження цифрових технологій змінило традиційні маркетингові моделі, зробивши рекламу більш персоналізованою, інтерактивною та ефективною. Платформи, такі як соціальні мережі, штучний інтелект, аналіз великих даних (Big Data) та програматик-реклама, дозволяють брендам не лише досягати своєї аудиторії, а й формувати її споживчу поведінку у режимі реального часу.

У сучасному маркетинговому середовищі, де цифрові технології відіграють ключову роль у взаємодії брендів із споживачами, необхідно проаналізувати, які рекламні моделі є найефективнішими. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, що формують ухвалення рішень споживачами, оцінку ефективності рекламних кампаній та визначення тенденцій розвитку ринку рекламних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу цифрової реклами на поведінку споживачів активно ведеться у маркетинговій науці, можна зазначити таких науковців, як: Носань Н. С. [2], Дергоусова А. О., Токарева В. І., Панасюк І. П. [1], Пономаренко І. В. [3], Нарі Muharam та співавт. [5]. Ф. Котлер у своїй моделі 5А підкреслює, що споживачі в цифрову епоху проходять складніший шлях від першого контакту з брендом до ухвалення рішення про покупку, у якому критично важливу роль відіграють соціальні рекомендації та персоналізація контенту. Айзен І. у теорії планованої поведінки доводить, що ухвалення споживчих рішень значною мірою залежить від суб'єктивних норм, рівня контролю та соціального впливу, що посилюється в цифровому середовищі.

Згідно з аналітичними даними Statista (2023), глобальні витрати на цифрову рекламу перевищили 600 млрд доларів США, що демонструє її провідну роль у маркетингових стратегіях. Google, Meta, HubSpot та інші дослідницькі центри наголошують на зростанні впливу алгоритмічних технологій, Big Data-аналітики та інтерактивного контенту на ефективність рекламних кампаній. Незважаючи на значну кількість досліджень, залишається потреба у детальнішому аналізі впливу цифрової реклами на реальну поведінку споживачів, а також оцінці ефективності рекламних стратегій з урахуванням даних ринку.

**Метою** статті є дослідження трансформації рекламного впливу на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки, визначення ключових маркетингових стратегій, що сприяють підвищенню ефективності реклами, та оцінка змін у поведінкових моделях споживачів у зв'язку з поширенням цифрових технологій.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Глобальні тренди демонструють, що витрати на цифрову рекламу стабільно зростають, випереджаючи традиційні медіа, такі як телебачення та друковані видання. За даними Statista, у 2023 році глобальні інвестиції у цифрову рекламу перевищили 600 млрд доларів США, що свідчить про її критичну роль у маркетингових стратегіях компаній [4].

Водночас зміни у поведінці споживачів, спричинені поширенням смартфонів, соціальних платформ і алгоритмічних рекомендацій, створюють нові виклики для бізнесу. Споживачі стають більш вибагливими до контенту, очікуючи від брендів релевантності, персоналізації та швидкої взаємодії. Важливими факторами ухвалення рішень стали рекомендації лідерів думок, відгуки користувачів та нейромаркетингові технології, що дозволяють прогнозувати реакції аудиторії.

Основні моделі впливу реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки наведені на рис. 1 [1–3].

Модель AIDA класична модель яка описує етапи споживчої уваги: Attention (увага), Interest (інтерес), Desire (бажання) та Action (дія). В умовах цифрової економіки ця модель адаптується до швидкозмінного середовища, де споживачі можуть миттєво переходити від уваги до дії.



Модель AISDALSLove розширена версія моделі AIDA, яка включає додаткові етапи: Search (пошук), Like/dislike (подобається / не подобається), Share (поділитися) та Love/hate (любов / ненависть), модель враховує активну участь споживачів у цифровому середовищі, де вони можуть шукати додаткову інформацію, ділитися нею та виражати свої емоції щодо продукту чи бренду.



Рис. 1. Основні моделі впливу реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки

Джерело: [3]

Теорія планованої поведінки, запропонована Айзенем, стверджує, що поведінка споживача визначається його намірами, які, своєю чергою, залежать від ставлення до поведінки, суб'єктивних норм і сприйняття контролю над поведінкою. У цифровому контексті ці фактори можуть бути підсилені через соціальні мережі та онлайн-спільноти.

Модель 5A Філіпа Котлера описує п'ять етапів споживчої подорожі в цифрову епоху: Aware (обізнаність), Appeal (привабливість), Ask (запит), Act (дія) та Advocate (адвокація). Вона підкреслює важливість взаємодії споживачів з брендом на кожному етапі та їхню готовність рекомендувати бренд іншим.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що цифрові технології значно змінили споживчу поведінку. Споживачі мають доступ до великого обсягу інформації, що робить їх більш обізнаними та вибагливими, вимагає від брендів більшої прозорості та адаптивності у своїх рекламних стратегіях. Деякі дослідники зазначають, що традиційні моделі, такі як AIDA, можуть бути недостатніми для опису сучасної споживчої поведінки, оскільки вони не враховують інтерактивність і соціальну природу цифрового середовища. Натомість моделі, які включають етапи пошуку, обміну та емоційної прив'язаності, більш точно відображають сучасні реалії [5].

Загалом вплив реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки є багатограним і вимагає комплексного підходу до дослідження, що враховує швидкі зміни технологій та поведінкових моделей споживачів.

Сучасні методи залучення клієнтів включають використання контент-маркетингу, активної комунікації через соціальні мережі, впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій. Залучення клієнтів за допомогою реклами та інтернет-маркетингу є ефективними способами розширення цільової аудиторії та збільшення потоку потенційних покупців. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних та прогнозувати поведінку споживачів, що сприяє більш точному налаштуванню маркетингових кампаній.

Проведемо аналіз ринку рекламної діяльності на основі аналізу [4] обсягу реалізованих послуг у сфері реклами та досліджень ринку (табл. 1).

Таблиця 1

**Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за видами економічної діяльності**

Вид економічної діяльності	у I кварталі 2023 року	у II кварталі 2023 року	у III кварталі 2023 року	у IV кварталі 2023 року
Рекламна діяльність і дослідження кон'юнктури ринку	8 136 604,7	9 996 221,6	11 221 455,4	15 885 803,3
Рекламна діяльність	6 988 784,8	8 787 352	10 018 661,2	14 463 990,7
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	1 147 819,9	1 208 869,6	1 202 794,2	1 421 812,6

Джерело: [4]



Висновки за даними табл. 1 такі: зростання обсягів рекламної діяльності та досліджень ринку, загальний обсяг реалізованих послуг у сфері рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку протягом 2023 року демонструє стабільне зростання. Якщо у I кварталі 2023 року показник становив 8 136 604,7 тис. грн, то вже у IV кварталі він зріс до 15 885 803,3 тис. грн, що свідчить про зростання попиту на рекламні послуги та дослідження ринку.

Щодо динаміка рекламної діяльності витрати на рекламну діяльність також демонструють стабільний приріст. У I кварталі 2023 року їх обсяг складав 6 988 784,8 тис. грн, а у IV кварталі – 14 463 990,7 тис. грн, що понад удвічі перевищує початковий показник року. Це свідчить про збільшення інвестицій підприємств у маркетинг, рекламу та просування брендів.

Що стосується дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки, обсяг реалізованих послуг у сфері досліджень ринку та аналізу громадської думки також зріс, хоча не так стрімко, як рекламна діяльність. У I кварталі 2023 року він становив 1 147 819,9 тис. грн, а у IV кварталі – 1 421 812,6 тис. грн, що вказує на поступове зростання інтересу до аналітичних даних і споживчих тенденцій.

Найбільший приріст протягом року спостерігається у сфері рекламної діяльності, що може свідчити про активізацію маркетингових кампаній, особливо у другій половині року. Дослідження ринку розвивається повільніше, однак також демонструє позитивну динаміку, що вказує на зростаючу потребу підприємств у маркетинговій аналітиці для прийняття стратегічних рішень. Загалом ринок рекламних послуг і маркетингових досліджень знаходиться на підйомі, що може бути зумовлено змінами у поведінці споживачів, посиленням конкуренції та необхідністю адаптації бізнесу до нових реалій ринку, тенденції підтверджують важливість впровадження інноваційних маркетингових стратегій та підходів до залучення клієнтів для підвищення ефективності рекламних кампаній та дослідження ринку. [4].

**Висновки.** Аналіз розвитку цифрової реклами та її впливу на споживчу поведінку свідчить про суттєві зміни в маркетингових стратегіях компаній. Згідно з аналітичними даними Statista (2023), глобальні інвестиції у цифрову рекламу перевищили 600 млрд доларів США, що вказує на її ключову роль у бізнес-комунікаціях. Основні чинники, які впливають на ефективність реклами, включають алгоритмічні технології, персоналізацію контенту, інтерактивність рекламних кампаній та нейромаркетингові дослідження. Моделі AIDA, AISDALSLove та 5A Котлера підтвердили свою ефективність у цифровому середовищі, однак сучасні тенденції вимагають додаткового врахування соціальної взаємодії та емоційної прив'язаності до бренду.

Результати дослідження підтверджують, що поведінка споживачів стає більш вибагливою, а ключовими критеріями вибору товарів і послуг є швидкість отримання інформації, довіра до бренду та релевантність рекламних повідомлень. Успішні рекламні кампанії орієнтуються на використання Big Data, інтелектуальних рекомендаційних систем та адаптивного контенту, що забезпечує індивідуалізований підхід до кожного споживача. Водночас аналіз ринку рекламних послуг у 2023 році показав стабільне зростання витрат на маркетингові дослідження та аналітику, що свідчить про необхідність глибшого вивчення споживчих трендів для ефективного планування рекламних стратегій.

Таким чином, цифрова реклама трансформує підходи до взаємодії зі споживачами, роблячи комунікацію більш персоналізованою, динамічною та аналітично обґрунтованою. Для бізнесу критично важливо адаптуватися до цих змін, використовуючи сучасні маркетингові моделі, що враховують інтерактивність, емоційний зв'язок зі споживачами та автоматизацію маркетингових процесів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бойко Н. О.

---

**Література:** 1. Дергоусова А. О., Токарева В. І., Панасюк І. П. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 129–133. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-11. 2. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>. 3. Пономаренко І. В. Реалізація інноваційних підходів у цифровому маркетингу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 3. С. 94–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-3-13>. 4. Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. 5. Hari Muharam, Son Wandrial, Patricia Rani Rumondang, Maidiana Astuti Handayani. Innovative Strategies in Digital Marketing: Enhancing Consumer



Engagement and Brand Loyalty. *Global International Journal of Innovative Research*. 2024. No. 2 (7). P. 1629–1643. DOI: 10.59613/global.v2i7.236.

Стаття надійшла до редакції 04.04.2025 р.



## ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК СКЛADOVA ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

УДК 005.932

Стогнієв А. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано основні аспекти логістичного обслуговування як частини логістичного менеджменту; розглянуто впровадження сучасних технологій та оцінено ефективність управління логістичними процесами для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.

**Ключові слова:** логістичне обслуговування, логістичний менеджмент, система, якість, оцінка сервісу, інноваційні підходи, ефективність логістики.



**Annotation.** The article analyzes key aspects of logistics services as part of logistics management, examines the implementation of modern technologies, and evaluates the efficiency of logistics management processes to enhance competitiveness and meet consumer needs.

**Keywords:** logistics service, logistics management, system, quality, service assessment, innovative approaches, logistics efficiency.



**Постановка проблеми.** Актуальність логістичного менеджменту в сучасному бізнес-середовищі зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємств і задоволення зростаючих потреб споживачів. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій компаніям необхідно адаптуватися до нових викликів і підтримувати високий рівень обслуговування, щоб утримувати свої позиції на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження в галузі логістичного менеджменту значною мірою спрямовані на вивчення взаємозв'язку між якістю логістичного сервісу та ефективністю виробничих процесів. Наприклад, роботи Ламберта і Стокмана підкреслюють значення інтеграції логістичних процесів для забезпечення високого рівня обслуговування споживачів. Вони підкреслюють необхідність впровадження передових технологій, таких як автоматизація логістичних процесів і застосування інформаційних систем для контролю та управління товарними потоками [1].

В останні роки українські дослідники значно розширили обсяг знань у сфері логістичного менеджменту та обслуговування. Зокрема, варто виділити роботу таких науковців, як Колодізева Т. О. та Руденко Г. Р. [3], які



досліджують питання логістичної інтеграції та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. Праці цих авторів акцентують увагу на необхідності впровадження сучасних інформаційних технологій для покращення логістичних процесів.

Іншою важливою постаттю у цій галузі є Мельникова К. В. [1], яка вивчає питання сервісного обслуговування споживачів у контексті логістики. Її дослідження зосереджуються на післяпродажному обслуговуванні та його ролі у формуванні лояльності клієнтів. Також вона підкреслює важливість використання систем оцінки якості сервісу для постійного вдосконалення логістичних операцій.

Однак існують аспекти, які потребують подальшого дослідження, такі як розробка систем оцінки рівня обслуговування, що враховують різні показники ефективності, своєчасність доставки, точність виконання замовлень та рівень задоволеності споживачів. Також впровадження новітніх технологій залишається актуальною задачею.

**Мета** цього дослідження включає аналіз основних аспектів логістичного обслуговування як частини логістичного менеджменту, визначення його ключових елементів та розробку рекомендацій щодо впровадження ефективних методів управління логістичними процесами. Зокрема, впровадження новітніх технологій та підвищення ефективності логістичних операцій для задоволення потреб споживачів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Логістичний менеджмент – це комплексна система управління потоками товарів, інформації та послуг, спрямована на забезпечення максимальної ефективності та задоволення потреб споживачів через інтеграцію передових технологій, стандартизацію процесів і гнучкість адаптації до ринкових умов.

Однією із складових логістичного менеджменту є логістичне обслуговування. Воно необхідне для задоволення потреб споживачів і продуктивності виробничих процесів. Ефективне управління логістичними процесами забезпечує не лише своєчасну доставку продукції, але й підвищення рівня задоволення споживачів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. З розвитком світової економіки та глобалізацією ринків виникає необхідність у вдосконаленні систем логістичного обслуговування для досягнення нових висот у якості обслуговування та конкурентних переваг.

Безпосередньо логістичне обслуговування охоплює всі аспекти керування матеріальними потоками, спрямованими на задоволення потреб споживачів. Це включає планування, організацію, контроль та виконання всіх логістичних операцій, що забезпечують своєчасну та якісну доставку товарів. Основні завдання логістики обслуговування включають забезпечення надійності постачання, мінімізацію витрат і підвищення рівня задоволеності споживачів [1].

Сучасне логістичне обслуговування – це комплекс заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів, що охоплюють весь цикл від постачання сировини до доставки готової продукції. Розуміння різних видів логістичного обслуговування дозволяє більш детально розглянути його роль у виробничих процесах та сприяти продуктивному управлінню цими процесами.

Логістичне обслуговування можна класифікувати на кілька видів:

- споживацький сервіс: орієнтований на задоволення потреб кінцевих споживачів через надійну доставку продукції;
- виробничий сервіс: включає послуги, що забезпечують підтримку виробничих процесів;
- післяпродажне обслуговування: включає гарантійний та ремонтний сервіс для підтримки лояльності споживачів;
- інформаційне обслуговування: надання інформації споживачам про стан їхніх замовлень;
- фінансово-кредитний сервіс: послуги, пов'язані з фінансуванням і кредитуванням [2].

Знання про ці види допомагає підприємствам адаптувати свої логістичні стратегії для максимальної ефективності. Таким чином, глибше розуміння видів логістичного обслуговування дає можливість більш детально аналізувати їхні ключові аспекти та вплив на виробничі процеси. Також розглянемо конкретні елементи та інноваційні підходи, що сприяють підвищенню ефективності логістичного менеджменту на підприємствах.

Логістичний менеджмент забезпечує надійність постачання, мінімізацію витрат і підвищення рівня задоволеності споживачів. Наприклад, використання автоматизованих систем управління складами дозволяє



оптимізувати процеси зберігання та знижувати витрати на логістику. Крім того, впровадження інформаційних систем управління постачанням дозволяє здійснювати моніторинг і контроль за логістичними процесами в режимі реального часу, що сприяє підвищенню рівня обслуговування.

Не можна не згадати про воєнні дії в країні, які значно вплинули на логістичне обслуговування. Основними проблемами стали руйнування інфраструктури, що ускладнило переміщення товарів; зміна маршрутів, які часто є довгими та менш ефективними; зниження обсягів виробництва та експорту; а також збільшення витрат на транспортні та інші логістичні послуги через нестабільність і використання менш надійних маршрутів. Ці фактори створюють значні труднощі для логістичних компаній та можуть впливати на поставки товарів як внутрішньо, так і з-за кордону. Це впливає на загальну ефективність логістичних операцій та потребує адаптації підприємств до нових умов.

Підходи до забезпечення ефективного логістичного менеджменту включають розробку та впровадження стандартів якості, таких як International Standard Organization 9000 (ISO 9000), що сприяють забезпеченню високого рівня сервісу. Крім того, використання інноваційних технологій, таких як Radio-Frequency Identification (RFID) та Internet of Things (IoT), дозволяє забезпечити точність і прозорість у всіх етапах логістичних процесів [3].

Розглянувши ключові елементи та новітні підходи до логістичного менеджменту, важливо звернути увагу на процеси оцінки його ефективності. Впровадження системи оцінки сервісного обслуговування є вирішальним кроком для того, щоб забезпечити високої якості логістичні послуги. Така система дозволяє підприємствам моніторити рівень обслуговування, виявляти слабкі місця та здійснювати необхідні корективи для покращення логістичних операцій.

Ефективна система оцінки рівня логістичного обслуговування включає такі показники, як своєчасність доставки, точність виконання замовлень, рівень задоволеності споживачів тощо. Впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація процесів та інтелектуальні системи управління, може значно підвищити ефективність логістичного обслуговування. Інформаційні системи, які забезпечують моніторинг та аналіз логістичних процесів у реальному часі, сприяють оптимізації управлінських рішень та підвищують рівень задоволеності споживачів [4; 5].

На основі зібраних даних про показники якості обслуговування підприємства можуть аналізувати рівень сервісу та приймати рішення щодо оптимізації логістичних процесів. Це включає інтеграцію передових технологій, підвищення професійних навичок працівників та покращення управлінських рішень, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

**Висновки.** Таким чином, логістичне обслуговування як частина логістичного менеджменту є важливим елементом підприємства. Ефективна інтеграція логістичних процесів у загальну стратегію підприємства дозволяє підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити високий рівень задоволення споживачів. Використання новітніх технологій, автоматизація процесів і впровадження інформаційних систем управління сприяють підвищенню ефективності логістичного обслуговування. Подальші дослідження можуть зосереджуватися на розробці нових моделей управління логістикою, інтеграції цифрових технологій у виробничі процеси та оптимізації методів оцінки рівня обслуговування для досягнення ще вищих результатів. Важливо також розробити гнучкі стратегії для швидкої адаптації до змін умов і забезпечити тісну співпрацю з міжнародними партнерами для стабілізації постачання та зниження витрат. Це допоможе мінімізувати негативні наслідки війни та підвищити ефективність логістичних операцій.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 309–312. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16432>. 2. Мельникова К. В., Чугаєва А. В. Формування логістичного сервісу на підприємстві // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 444–448. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28636>. 3. Колодізева Т. О., Руденко Г. Р. Інноваційні технології в логістиці : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2013. 268 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/11973>. 4. Криворучко О., Овчаренко А. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61.



DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2021.38.61>. **5.** Kolodizieva T., Zhelezniakova E., Melnykova K. et al. Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. № 20 (3). С. 552–576. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28191>. **6.** Strokovych H., Shaparenko O. Analysis of effectiveness of logistic activity in Ukraine. *Changing paradigm in Economics and Management System*. 2020. Vol. III. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22849>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ HR-СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

УДК 005.95/.96

Сухов А. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Уточнено сутність поняття «HR-стратегія». Розглянуто сучасні підходи щодо формування HR-стратегії міжнародної компанії. Визначено перелік і зміст етапів розробки HR-стратегії міжнародної компанії. Запропоновано методичний підхід щодо формування універсальної структури HR-стратегії міжнародної компанії.

**Ключові слова:** персонал, міжнародна компанія, міжнародний бізнес, HR-стратегія.



**Annotation.** The essence of the concept of «HR strategy» is clarified. Modern approaches to the formation of an HR strategy of an international company are considered. The list and content of the stages of developing an HR strategy of an international company are determined. A methodological approach to the formation of a universal structure of an HR strategy of an international company is proposed.

**Keywords:** personnel, international company, international business, HR strategy.



**Актуальність.** У міжнародному бізнесі людські ресурси є ключовим ресурсом і водночас складною ланкою у системі управління міжнародною діяльністю компаній. Розробка HR-стратегії є важливим елементом успішного функціонування будь-якої міжнародної компанії з таких причин, як: глобалізація ринків праці та HR-процесів, яка вимагає адаптації до різноманітних культурних, правових та економічних умов різних країн, а також постійна необхідність оптимізації процесів найму, розвитку та збереження талантів. Якісне кадрове забезпечення, розвиток персоналу, зниження рівня кадрових ризиків, адаптація міжнародних компаній до змін у бізнес-середовищі – це складові ефективної HR-стратегії, що дозволяє будь-якій міжнародній компанії швидко реагувати на нові виклики та можливості та забезпечувати високу продуктивність і конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю розробки ефективної HR-стратегії для забезпечення стабільного роз-



витку та успіху міжнародної компанії в умовах динамічного середовища їх функціонування та діяльності на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розробки HR-стратегій знайшли відображення у працях таких науковців, як: Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л. [1]; Наумова О. [2]; Якімова Н., Тараніч О., Байдін С. [3]; Б. Кауфман А. [4], Нанкервіс [5].

Проте, на нашу думку, більш ґрунтовного дослідження вимагають питання розробки HR-стратегії саме для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність.

**Метою** написання статті є уточнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розробки HR-стратегії підприємства, що здійснює міжнародну діяльність.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У наукових працях використовуються поняття кадрової стратегії, стратегії управління персоналом та HR-стратегії. У наукових джерелах, присвячених питанням управління персоналом у міжнародних компаніях, використовується термін «HR-стратегія».

У праці Наумової О. запропоновано стратегію управління персоналом розглядати як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища [2, с. 139]. Визначення поняття «стратегія управління персоналом» Наумової О. має системний характер, проте не містить цілі розробки стратегії.

Так, Кауфман Б. стратегію управління персоналом підприємства являє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства [4, с. 404]. Це визначення має цільовий і здебільшого концептуальний характер, проте системний і процесний підхід у ньому не реалізовані.

Нанкервіс А. стверджує, що стратегії управління персоналом повинні враховувати зміни у зовнішньому та у внутрішньому середовищах підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачувані ситуації, що можуть виникати протягом певного періоду планування [5, с. 15]. У такому підході до розуміння поняття «стратегія управління персоналом» прослідковується ситуаційний підхід, але відсутнє усталене визначення.

На думку авторів, під HR-стратегією міжнародної компанії слід розуміти комплекс цілей, принципів і політик роботи з персоналом, що застосовуються в процесі міжнародної бізнес-діяльності компанії з метою підвищення ефективності використання персоналу та досягнення цілей підприємства.

Авторське визначення, на відміну від існуючих, можна вважати таким, що поєднує різні підходи до трактування понять, такі як: комплексний, процесний, цільовий та ресурсний.

Виходячи з розуміння HR-стратегії міжнародної компанії доцільним є уточнення етапів її формування. Їх перелік подано у табл. 1 на основі опрацювання джерела [1, с. 65].

Таблиця 1

**Етапи розробки HR-стратегії міжнародної компанії**

Назва етапу	Характеристика
Розробка головних настанов міжнародної компанії у HR-сфері	Головні політики компанії формуються з урахуванням місії міжнародної компанії, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища й змісту загальної стратегії підприємства
Визначення обмежень та індикаторів ефективності розробки	Основою орієнтирів та обмежень є результати стратегічного аналізу персоналу, аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз міжнародній діяльності підприємства, тенденцій розвитку ринків праці: вітчизняного та міжнародного
Планування HR-стратегії	Включає визначення стратегічних цілей розвитку HR-процесів міжнародної компанії, систематизацію принципів кадрової роботи, розробку програми реалізації HR-стратегії за функціями управління персоналом та системи оцінки її ефективності

Методичний підхід щодо формування HR-стратегії міжнародної компанії схематично подано на рис. 1.

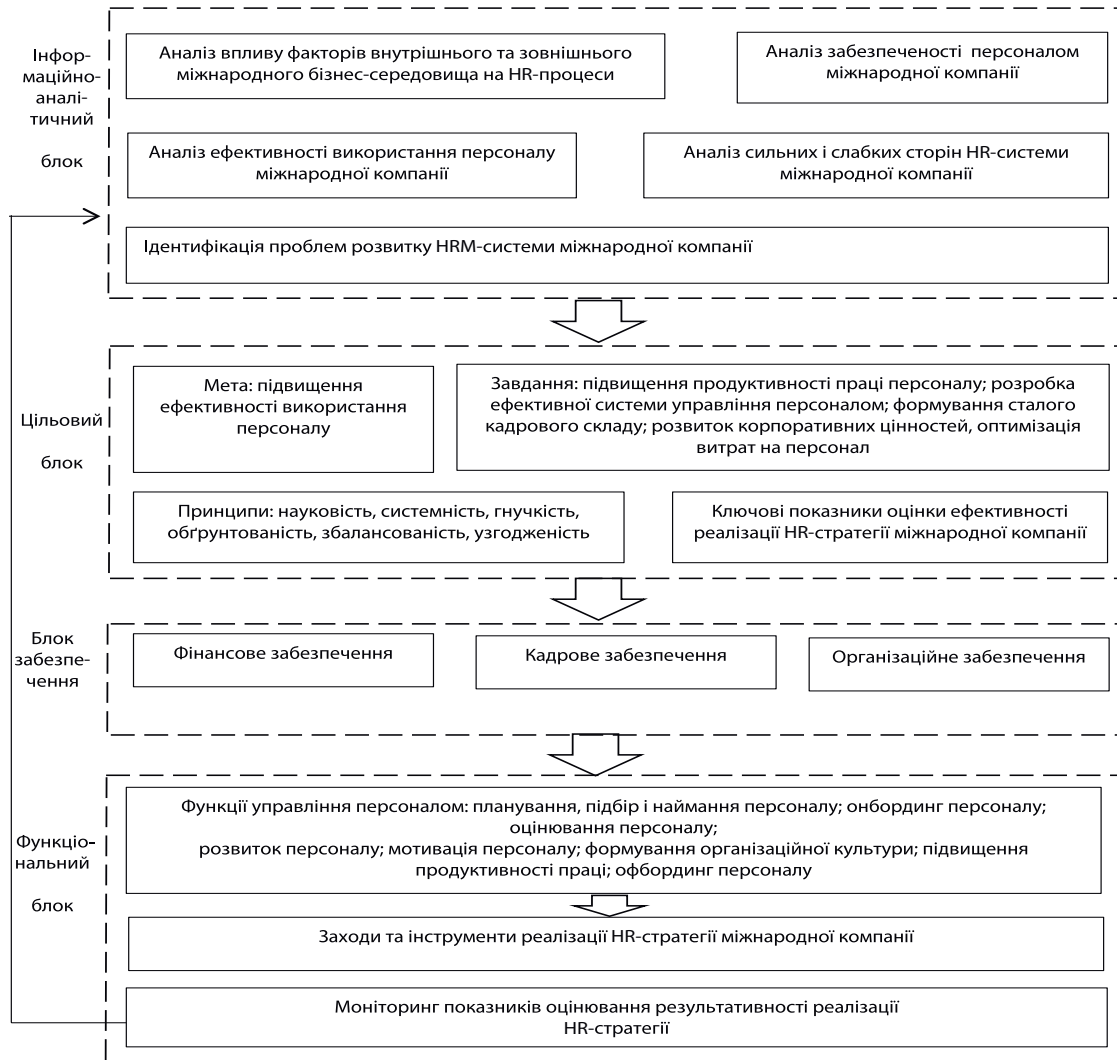


Рис. 1. Методичний підхід щодо формування HR-стратегії міжнародної компанії

У міжнародних компаніях мають бути використані сучасні орієнтири розробки HR-стратегії, що наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Сучасні орієнтири розробки HR-стратегії міжнародної компанії**

Орієнтири розробки HR-стратегії	Характеристика орієнтирів
1	2
Відповідність загальній стратегії міжнародної компанії	HR-стратегія повинна підтримувати загальну бізнес-стратегію компанії. Вона має сприяти досягненню довгострокових цілей бізнесу через ефективне управління персоналом
Локальна адаптація та глобальна узгодженість	Оскільки міжнародні компанії працюють у різних країнах, важливо збалансувати єдині корпоративні стандарти з урахуванням локальних культурних, правових та економічних особливостей
Орієнтація на розвиток талантів	HR-стратегія має передбачати програми залучення, розвитку та утримання найкращих спеціалістів, систему навчання, кар'єрного зростання, наставництва, міжнародні програми обміну досвідом
Гнучкість HR-стратегії	HR-стратегія повинна швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі – наприклад, нові ринки, технологічні інновації або зміни в законодавстві
Цифровізація HR-процесів	Сучасні HR-процеси базуються на використанні цифрових технологій та HRM-систем для автоматизації рекрутингу, онбордингу та оцінки ефективності співробітників
Розвиток корпоративних цінностей	Сильна корпоративна культура сприяє залученості працівників, формуванню лояльності та єдності між командами у різних країнах
Орієнтація на мотивацію	Мотиваційні програми, корпоративні бонуси та комфортні умови праці. Програми ментального здоров'я, гнучкий графік, можливість брати додаткові відпустки



Запропонований методичний підхід щодо розробки HR-стратегії враховує особливості здійснення міжнародної бізнес-діяльності та специфіку забезпечення міжнародних компаній робочою силою. Згідно зі схематичним зображенням згаданого підходу він має блочну структуру і включає: інформаційно-аналітичний, цільовий, ресурсний, функціональний і моніторинговий. Такий підхід до побудови HR-стратегії міжнародної компанії реалізує процесний та комплексний підходи.

**Висновки.** Науковим результатом, отриманим у процесі цього дослідження є уточнення сутності HR-стратегії та розробка методичного підходу щодо формування HR-стратегії міжнародної компанії. Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає у розробці механізму реалізації HR-стратегій міжнародних компаній в умовах воєнного стану.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

---

**Література:** 1. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2023. Вип. 68. С. 56–72. 2. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141. 3. Якімова Н., Таранич О., Байдін С. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2. С. 108–117. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.12>. 4. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. 2015. No. 54 (3). P. 389–407. 5. Nankervis A., Baird M., Coffey J., Shields J. *Human resource management*. Cengage AU, 2019. 573 p.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2025 р.



## ОСОБЛИВОСТІ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.13:658.7

Тімій О. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості й основні етапи формування зовнішньоекономічної стратегії виробничих підприємств. Проаналізовано фактори, що впливають на прийняття стратегічних рішень в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки. Особливу увагу приділено процесу оцінки зовнішніх ринків, вибору стратегій виходу на міжнародні ринки, а також адаптації виробничих процесів до вимог міжнародної конкуренції.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна стратегія, виробничі підприємства, глобалізація, міжнародні ринки, стратегічне управління, адаптація, конкуренція.





**Annotation.** The article examines the features and main stages of the formation of the foreign economic strategy of manufacturing enterprises. The factors influencing the adoption of strategic decisions in the conditions of globalization and internationalization of the economy are analyzed. Special attention is paid to the process of assessing foreign markets, choosing strategies for entering international markets, as well as adapting production processes to the requirements of international competition.

**Keywords:** foreign economic strategy, manufacturing enterprises, globalization, international markets, strategic management, adaptation, competition.



**Актуальність теми дослідження.** Сучасний глобалізований ринок висуває нові вимоги до підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність на зовнішні ринки. У таких умовах особливо важливою стає розробка та впровадження ефективних зовнішньоекономічних стратегій, які дозволяють виробничим підприємствам досягти конкурентних переваг на міжнародних ринках, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є ключовим елементом їх інтеграції в глобальну економіку. Водночас процес формування стратегії виходу на міжнародні ринки та адаптації виробничих процесів до зовнішніх умов вимагає врахування численних факторів, таких як політичні, економічні, культурні та технологічні умови різних країн. У зв'язку з цим дослідження особливостей формування зовнішньоекономічної стратегії є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє розробити інструменти для ефективної конкуренції в глобальному середовищі.

Зважаючи на постійні зміни в економічній ситуації на міжнародних ринках, актуальність теми зростає ще більше. Правильний підхід до формування зовнішньоекономічної стратегії може значно підвищити рівень адаптації підприємства до нових ринкових умов і сприяти його успішному функціонуванню в умовах глобалізації.

Питання формування зовнішньоекономічних стратегій підприємств активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед українських дослідників можна зазначити В. М. Пономаренка, який аналізує фактори, що впливають на вибір стратегії виходу на зовнішні ринки, а також підходить до оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. Важливим є внесок І. В. Іванова, який досліджував етапи формування зовнішньоекономічних стратегій та роль стратегічного аналізу у прийнятті рішень щодо розвитку підприємств на міжнародних ринках.

Зарубіжні дослідження з цього питання також вносять суттєвий вклад у розвиток теорії. Так, М. Стерн у своїй роботі розглядає стратегії міжнародної експансії підприємств, а також розкриває основні інструменти та методи, що застосовуються при виході на зовнішні ринки.

Таким чином, існує широкий спектр досліджень, що охоплюють різні аспекти формування та реалізації зовнішньоекономічних стратегій – від аналізу ринкових умов до застосування інноваційних підходів у стратегічному управлінні підприємствами.

**Метою** статті є аналіз особливостей і основних етапів формування зовнішньоекономічної стратегії виробничих підприємств, визначення ключових факторів, що впливають на її розробку, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації процесу формування зовнішньоекономічної стратегії з урахуванням сучасних глобальних викликів і тенденцій на міжнародних ринках.

**Викладення основного матеріалу.** Процес формування стратегії розвитку підприємства подібний до процесу прийняття управлінських рішень, оскільки він передбачає пошук альтернативних шляхів розв'язання наявних проблем. У сучасних умовах, зокрема в період війни в Україні, стратегічне планування набуває ще більшої важливості, адже підприємствам доводиться оперативно реагувати на виклики, адаптуватися до змін бізнес-середовища та шукати нові можливості для розвитку.

Створення стратегії розвитку виробничих підприємств стало критично важливим завданням, що базується на прогнозуванні впливу зовнішніх факторів, які змінюються ще швидше та стають менш передбачуваними. Війна значно посилила ці виклики, оскільки підприємства змушені враховувати ризики безпеки, нестабільність ринків, логістичні обмеження, зміни у споживчому попиті та економічні санкції. Відповідно, початкова стратегія підприємства потребує регулярного перегляду та коригування, оскільки ігнорування змін у зовнішньому середовищі може призвести до втрати конкурентних позицій або навіть до банкрутства.

Важливою характеристикою будь-якої стратегії залишається її часовий горизонт. У період воєнного стану українські підприємства переважно орієнтуються на коротко- та середньострокові стратегії, що дають змогу



швидко адаптуватися до нових реалій. Деякі компанії продовжують будувати довгострокові плани, однак із високим рівнем гнучкості, враховуючи можливі сценарії розвитку ситуації. Головною особливістю сучасних стратегій є їхня адаптивність, диверсифікація ризиків та активне використання антикризового управління.

Виділимо специфічні способи формування стратегій виробничих підприємств [17, с. 28]:

1. Визначення мети та стратегії – завдання керівника, інтереси якого збігаються з інтересами фірми. Цей момент є особливо значущим, адже досвід і знання менеджера відіграватимуть одну з ключових ролей у всій бізнес-кампанії.

2. Розроблення стратегії з урахуванням орієнтування на індивідуальні особливості обраного сегмента (наприклад, регіонального), а також з урахуванням можливості постачання продукції більшим компаніям. У такому разі ринок збуту буде більш стабільним.

3. Активне впровадження бізнес-ідей і подальша можливість становлення бізнесу. Такі варіанти теж передбачаються заздалегідь.

Узагальнюючи наявну практику і базу профільних науково-теоретичних досліджень, видається можливим запропонувати таку логіку формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку виробничого підприємства.

На першому етапі (прогнозування та планування) формулювання стратегії виробничі підприємства повинні оцінити потенціал продажу своєї продукції та послуг у певній країні, а також розглянути глобальний ринок в цілому. Для початку аналізу важливо розглянути деякі основні міжнародні дані. Сюди входять економічні дані, які вивчають загальне багатство країн і матеріальне благополуччя людей у цих країнах. На цьому етапі проводиться аналіз економічних умов певних країн або регіонів, де підприємство планує здійснювати свою діяльність. Враховуються макроекономічні показники, політична стабільність, динаміка попиту та пропозиції, можливості для інвестицій та перспективи розвитку галузі. Метою цього етапу є визначення основних зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність компанії, а також оцінка можливостей для виходу на нові ринки або розширення присутності на існуючих.

Другий етап – аналіз власних ресурсів і визначення цілей. Цей етап передбачає оцінку внутрішніх можливостей підприємства, включаючи фінансові, матеріальні, технологічні та кадрові ресурси. Визначаються стратегічні цілі компанії, такі як зростання ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків або впровадження інновацій. Також здійснюється вибір країни або регіону для реалізації стратегічного плану, що базується на оцінці ризиків і потенційних вигід.

Третій етап передбачає вивчення стратегій ціноутворення, конкурентного ландшафту та послідовності завдань, необхідних для встановлення бізнесу. На цьому етапі досліджуються фактори, що впливають на створення цінової політики в компанії. Конкурентний ландшафт вивчається, враховуючи інтенсивність конкуренції, ключові гравці на ринку, свої стратегії та потенціал для відрізнення себе від конкурентів. Також враховуються юридичні та організаційні міркування щодо створення бізнесу чи розширення, включаючи ліцензійні вимоги, податкові зобов'язання, юридичні рамки та економічні умови.

Четвертий етап передбачає оцінку та вибір найбільш підходящої стратегії розвитку підприємства. На завершальній фазі оцінюється зібрана інформація та визначається остаточний вибір стратегії розвитку. Встановлюються ключові стратегічні напрямки, методи їх впровадження та механізми моніторингу їх ефективності. Також розглядаються потенційні ризики та стратегії пом'якшення їх. Завершена стратегія слугує основою постійних операцій у компанії та її майбутнього зростання.

Ця покрокова модель допомагає організації в ефективному структуруванні процесу стратегічного планування, підвищенні ефективності прийняття рішень управління та гарантування сталого розвитку в конкурентному середовищі.

І нарешті, вибір країни чи регіону та те, як вони виходять на свої ринки, повинні бути ретельно вивчені на питання про ціни, інформацію про конкурентні ситуації, порядок заснування нових компаній, та багато інших факторів, пов'язаних з їх міжнародними цілями. Це називається розробкою розвитку продуктів чи послуг і є остаточним етапом стратегічного розвитку.

**Висновки.** Отже, перш ніж ухвалювати рішення про вихід на закордонні ринки, керівництво фірми зобов'язане оцінити вигоди та можливі небезпеки зовнішньоекономічної діяльності, а також запровадити програму заходів спеціальної підготовки для реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Це включає в себе навчання власних спеціалістів-міжнародників, вивчення особливостей організації та ведення бізнесу на закордонних ринках, підготовку на їх основі баз даних, розробку стратегій освоєння зовнішніх ринкових просторів і так далі.



Аналіз зовнішньоекономічної діяльності в цілому дає підґрунтя для розгляду подальших етапів розробки стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок. Щоб сформувавши дійсно ефективну зовнішньоекономічну стратегію, спочатку необхідно визначити, що саме маєтєся на увазі під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, оцінити можливі проблеми при реалізації міжнародної діяльності, і, головне, знати, які існують етапи розробки стратегії.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.

**Література:** 1. Балабанов І. Т. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2021. 320 с. 2. Васильців Т. Г. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України : монографія. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2021. 356 с. 3. Герасимчук З. В. Міжнародна економічна діяльність України. Київ : Знання, 2022. 432 с. 4. Задоя А. О. Міжнародна економіка : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2021. 576 с. 5. Іванов І. В. Етапи формування зовнішньоекономічної стратегії підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. № 25 (1). С. 123–130. 6. Пономаренко В. М. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 45–52.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.



## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ HR-ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

УДК 005.95:339.9

Терещенко В. М.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня ІV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Уточнено сутність поняття «HR-політика». Розглянуто зміст і типи HR-політики підприємства. Систематизовано напрями розвитку HR-політики підприємств сфери послуг у міжнародному бізнес-середовищі. Обґрунтовано особливості розвитку HR-політики підприємств сфери послуг у міжнародному бізнес-середовищі.

**Ключові слова:** персонал, міжнародна компанія, міжнародне бізнес-середовище, HR-політика.



**Annotation.** The essence of the concept of «HR policy» is clarified. The content and types of the enterprise's HR policy are considered. The directions of development of the HR policy of service enterprises in the international business environment are systematized. The peculiarities of the development of the HR policy of service enterprises in the international business environment are substantiated.

**Keywords:** personnel, international company, international business environment, HR policy.





**Актуальність.** У міжнародному бізнес-середовищі підприємства сфери послуг зіштовхуються зі зростанням конкуренції на глобальному рівні. Це вимагає впровадження HR-політик, що враховують різноманітність культур, законодавчі відмінності та специфіку ринків праці різних країн. Крім того, значною мірою на міжнародну бізнес-діяльність підприємства сфери послуг впливають мотивація та рівень кваліфікації людських ресурсів, що визначає і якість наданих послуг. Часто суб'єкти міжнародного бізнесу працюють в умовах міжкультурних комунікацій, що потребує розвитку HR-політик, які сприяють інтеграції працівників із різним етнічним, культурним і соціальним бекграундом. Таким чином, розвиток HR-політики є рушійною силою розвитку міжнародного бізнесу, що і обумовлює актуальність теми цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання висвітлення сутності кадрової політики та напрямів її розвитку знайшли відображення у наукових працях таких учених, як: Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. [1], Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. [2], Співак В. В. [3], Воронкова В. Г. [4], Щьокіна Є. Ю. та Черна І. І. [5]. Проте, як на думку авторів, більш ґрунтовного дослідження потребують питання розвитку HR-політики саме в умовах міжнародної бізнес-діяльності.

**Метою** написання статті є уточнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку HR-політики підприємства сфери послуг у міжнародному бізнес-середовищі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** У більшості наукових праць використовується термін «кадрова політика». В іноземних джерелах і сайтах розробників програмного забезпечення використовується термін «HR-політика».

У наукових джерелах [1–5] наводяться такі визначення кадрової політики:

- система ідей, принципів і теоретичних підходів, що визначають основні напрями роботи з персоналом [1, с. 54]. Автори Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. використовують системний підхід, що спрямований на забезпечення оптимальної організації роботи з персоналом;

- сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [2, с. 42]. Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. наголошують на практичній, а не концептуальній спрямованості кадрової політики підприємства;

- діяльність, пов'язана з взаємовідносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому) [4, с. 90]. Співак В. В. використовує соціально орієнтований підхід. Тобто кадрова політика розглядається через призму взаємовідносин між різними суб'єктами управління;

- система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій [4, с. 120]. У [4] надано визначення, що ґрунтується на системному підході, проте має дещо обмежений характер, оскільки зводиться до застосування у державних органах та організаціях. Не беруться до уваги підприємства інших форм власності, що обмежує сферу застосування визначення;

- важливий елемент функціонування будь-якої організації, що охоплює всі процеси від підбору персоналу до розвитку корпоративної культури [5, с. 343]. Автори Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. дотримуються функціонального підходу до трактування досліджуваного поняття.

На думку автора, доцільним є поєднання функціонального та системного підходів до трактування HR-політики з орієнтацією на концептуальне розуміння поняття. Так, під HR-політикою слід розуміти систему підходів, принципів і положень, що визначають концептуальні засади виконання функцій з управління персоналом і спрямованість HR-процесів. Таким чином, авторське визначення, на відміну від наявних, дозволяє поєднувати пізні підходи до трактування поняття, враховуючи його концептуальну спрямованість і необхідність охоплення усіх функцій з управління персоналом.

Визначенню змісту HR-політики на підприємствах, що функціонують в умовах міжнародного бізнес-середовища, має передувати обґрунтування особливостей та напрямів її розвитку.

Серед особливостей HR-політики міжнародних компаній, на нашу думку, слід виділити:

- постійну глобалізацію HR-процесів. Міжнародні компанії прагнуть інтегрувати HR-політики відповідно до загальної корпоративної стратегії, враховуючи водночас локальні особливості країн, у яких вони функціонують;

- міжкультурність комунікацій, що виникають у процесі управління персоналом міжнародних компаній. Йдеться про необхідність врахування національних і організаційних культур, що впливають на комунікацію,



мотивацію та прийняття рішень. Транснаціональні компанії активно впроваджують програми міжкультурної адаптації, спрямовані на зниження конфліктів і підвищення ефективності командної роботи;

- адаптацію до нормативно-правових вимог та особливостей трудового законодавства зарубіжних країн. HR-політика міжнародних компаній повинна відповідати законодавчим нормам країн, де здійснюється їхня діяльність. Це стосується трудових договорів, соціального забезпечення, дотримання стандартів рівності та недискримінації;

- інтеграцію з принципами корпоративної соціальної відповідальності. Сучасна HR-політика міжнародних компаній інтегрує принципи соціальної відповідальності, акцентуючи увагу на сталому розвитку, дотриманні етичних стандартів і підтримці благополуччя співробітників. Це проявляється через впровадження ініціатив у сфері охорони праці, забезпечення гендерної рівності та екологічної стійкості.

Структурно HR-політики підприємства у міжнародному бізнес-середовищі, на нашу думку, мають включати такі основні положення:

- загальні положення;
- цілі, завдання та функції керівного складу;
- функції управління персоналом компанії, що функціонує у міжнародному бізнес-середовищі;
- принципи управління персоналом компанії, що функціонує у міжнародному бізнес-середовищі;
- види HR-політик, доцільних для застосування в умовах міжкультурних комунікацій у системі управління персоналом;
- перелік і зміст HR-процесів компанії, що функціонує у міжнародному бізнес-середовищі;
- сфера застосування HR-політик.

Розгляд типології кадрової політики передбачає вибір закритої або відкритої кадрової політики залежно від джерел набору персоналу міжнародної компанії. Закрита кадрова політика орієнтована на підготовку і набір персоналу здебільшого за рахунок кадрів, підготовлених на підприємстві. Для міжнародних компаній більш доцільною є відкрита HR-політика, що передбачає залучення персоналу із зовнішніх ринків праці, у тому числі й зарубіжних країн.

Переваги і недоліки закритої та відкритої HR-політики подано у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика закритої та відкритої HR-політики міжнародної компанії**

Тип HR-політики	Закрита	Відкрита
Переваги	Високий рівень контрольованості. Високий рівень гнучкості. Залежність від цілей та можливостей виключно підприємства. Підтримання сталого кадрового складу. Збереження корпоративної культури	Зовнішні фахівці можуть мати більш високий рівень підготовки. Економія часу і ресурсів на підготовку фахівців. Вливання нових «розумів і талантів». Можливість залучення персоналу із українських і зарубіжних ринків праці
Недоліки	Відсутність притоку нових «розумів» та талантів. Висока вартість функціонування служби управління персоналом. Обмеженість інноваційних підходів та практик. Обов'язкова наявність навчальних центрів для підготовки кадрів	Менша гнучкість HR-політики. Необхідність у формуванні дієвої системи первинної адаптації персоналу

У табл. 1 наведено переваги та недоліки типів HR-політики відносно до діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Для міжнародних компаній більш доцільною для застосування є відкрита кадрова політика.

Аналіз успішних практик і досвіду управління персоналом міжнародних компаній дозволив обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку їх HR-політики. Серед них запропоновано виділяти такі як:

- цифровізація HR-процесів, тобто використання систем управління талантами (Talent Management Systems), штучного інтелекту (ШІ) для аналізу даних, платформ для автоматизації рекрутингу та розвитку персоналу дозволяє підвищити ефективність HR-функцій;

- розвиток талантів і програми лідерства. Одним із пріоритетів міжнародних компаній є залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих кадрів. Інвестиції в програми професійного навчання,



підвищення кваліфікації та розвиток лідерських компетенцій сприяють формуванню стійкого кадрового потенціалу;

- напрацювання механізмів професійної та територіальної мобільності персоналу. Програми міжнародних ротаций, стажувань і короткострокових проектів допомагають адаптувати співробітників до роботи в інших країнах, а також розширюють їхні компетенції.

**Висновки.** Таким чином, науковим результатом цього дослідження є уточнення сутності HR-політики та напрямів її розвитку в умовах міжнародного бізнес-середовища. Перспектива подальших наукових досліджень у цьому напрямі полягає у розробці механізму розвитку HR-політики для міжнародних компаній.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішин О. Ю.

---

**Література:** 1. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–59. 2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с. 3. Співак В. В. Наукові підходи до становлення кадрового менеджменту промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 4. Т. 1. С. 89–91. 4. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / за ред. В. Г. Воронкової. Київ : Професіонал, 2015. 567 с. 5. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 343–346.

Стаття надійшла до редакції 28.02.2025 р.



## АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

УДК 658.562

Терещук Д. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто системи управління якістю продукції з огляду на їхній внесок в оптимізацію виробничих процесів та вдосконалення контролю якості продукції. Проведено аналіз систем управління якістю, які найбільше застосовуються у практичній діяльності вітчизняних та іноземних підприємств, виділено їх ключові переваги та недоліки.

**Ключові слова:** система управління якістю, якість продукції, виробничий процес, підприємства.





**Annotation.** The article considers product quality management systems in view of their contribution to the optimisation of production processes and improvement of product quality control. The article analyses quality management systems, which are most often used in practical activity of domestic and foreign enterprises, and allocates their key advantages and disadvantages.

**Keywords:** quality management system, product quality, production process, enterprises.



Вибір системи управління якістю для підприємства є одним із найважливіших факторів забезпечення стабільної якості продукції. Існує багато систем управління якістю, які пропонують власні методи та принципи вдосконалення виробничих процесів, проте їхнє впровадження потребує адаптації до умов конкретного підприємства. Через те, що не приділяється достатньої уваги раціональному вибору систем управління якістю, наявні системи не завжди відповідають сучасним вимогам вітчизняного та міжнародного ринку, що свідчить про потребу їх модернізації.

Дослідження систем управління якістю продукції проводили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Томашук І. В., Козловський В. О., Величко О. В., Гірна О. Б., Ahmad R. W. та ін. У своїх працях вони розглядають управління якістю продукції через впровадження інноваційних технологій, міжнародних стандартів і оптимізацію організаційних процесів. Проте залишаються невирішені питання, які стосуються інтеграції різних систем управління якістю у діяльність підприємств, що і становить основу для подальшого аналізу.

**Метою** дослідження є комплексний аналіз сучасних систем управління якістю продукції на підприємстві з метою виявлення та оцінки їх ключових переваг і недоліків.

Під системою управління якістю розуміють комплекс взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів, що дають змогу визначити політику, цілі та завдання. Вона має бути своєрідним управлінським інструментом, який дає змогу підприємствам покращити свою діяльність та якість продукції [1, с. 153].

На сьогодні в Україні діє широкий спектр систем управління якістю продукції, що також активно застосовуються на міжнародному рівні. До таких систем відносяться Total Quality Management (TQM), SAP QM, HACCP, ISO 9001, Kaizen, Lean Manufacturing Six Sigma та ін.

Найпоширенішою системою управління якістю є Total Quality Management (TQM). Згідно з думкою Томашук І. В., впровадження концепції TQM на підприємстві являє собою комплексне цілеспрямоване і чітко скоординоване застосування систем та методів управління якістю в усіх сферах, починаючи від досліджень і розробки та закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. При цьому участь у процесі беруть керівництво та співробітники усіх рівнів, а також виконується умова раціонального використання технічних можливостей [2, с. 127]. Як зазначає Козловський В. О., згідно з TQM якість повинна бути «вмонтованою» в продукцію, а усі підрозділи підприємства, як і всі працівники, повинні брати на себе повну відповідальність за якість продукції на кожному етапі її розробки та використання. Якість у системі TQM стає найголовнішою стратегією підприємства, головним обов'язком як вищого керівництва, так і всіх працівників, що і є ключовою перевагою даної системи [3, с. 68].

До систем управління якістю, які активно використовуються міжнародними компаніями, відноситься філософія Kaizen. Її можна визначити як «безперервне вдосконалення», «поліпшення» або «зміну на краще». Головною метою цієї системи є безперервне вдосконалення процесів виробництва, розробки допоміжних бізнес-процесів та управління ними. Для Kaizen характерним є залучення усіх працівників – від керівника до рядових робітників. Як зазначає у своїй публікації Гірна О., принципи Kaizen та TQM є майже однаковими. В обох системах зроблено акцент на організаційних процесах, ставках на якості роботи, а також на максимальному задоволенні кінцевих споживачів [4].

Загальновідома система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) Аналіз Ризиків і Критичних Точок Контролю є особливо актуальною для підприємств харчової промисловості. Ця система здійснює контроль на всіх етапах виробництва, зберігання та реалізації продуктів. HACCP – це науково обґрунтована система, яка дає можливість гарантування виробництва безпечної продукції завдяки ідентифікації та контролю небезпечних чинників. Ця система управління безпекою харчової продукції є єдиною, що довела свою ефективність і була прийнята міжнародними організаціями [5, с. 22].

Система HACCP містить декілька ключових переваг. По-перше, вона передбачає системний підхід, що містить усі характеристики безпеки харчової продукції від сировини до кінцевого продукту. По-друге,



вона дозволяє документально підтверджувати впевненість у безпечності харчових продуктів. Також її можна органічно поєднувати з іншими системами управління якістю, наприклад із стандартами ISO серії 9000.

Lean Manufacturing (Ощадливе Виробництво) – це підхід до зменшення втрат, який допомагає керівникам підприємств зводити до мінімуму дії, які не приносять додаткової вартості процесам. Крім того, він допомагає пришвидшити час обробки та виконання, покращити рівень надання послуг, зменшити запаси та оптимізувати рівень споживання ресурсів [6, с. 1623].

Six Sigma – це певний комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення процесів в організації. Методологія Six Sigma передбачає чітко визначену послідовність певних дій. Загалом виділяють дві основні методології в межах цієї концепції: DMAIC і DMADV. Їх назви є абрєвіатурами, утвореними від скорочення англійських слів, що вказують на етапи, які потрібно пройти, щоб досягти результату [7, с. 303].

У роботі [6] автори зазначають, що підходи Lean Manufacturing та Six Sigma, мають свої недоліки. Стратегія Lean Manufacturing дотримується системного підходу і не враховує різні важливі деталі, такі як організаційна структура, для мінімізації втрат. Six Sigma ж пропонує набір інструментів, що приділяють достатньо уваги структурі організації під час вирішення проблем. Крім того, Lean Manufacturing допомагає виявити та усунути втрати, але не передбачає зменшення варіабельності у виробничому процесі, без чого неможливо успішно усунути всі втрати. Для нівелювання недоліків зазначених підходів на підприємствах часто використовують саме комбіновану систему Lean Six Sigma, яка являє собою поєднання Lean Manufacturing та Six Sigma. Такий структурований підхід застосовують для контролю проектів та підвищення компетентності організацій [6, с. 1623].

На сьогодні набуває підвищеного значення управління якістю продукції на підприємствах України в умовах входження до Європейського Союзу. У роботі Томашук І. В. розглянуто підхід до управління якістю продукції у сфері послуг. Авторкою запропоновано підхід до управління якістю під назвою «п'ять М», ідея якого полягає в тому, що якості послуг можна досягти шляхом ефективного управління усіма складовими процесу обслуговування, а саме: персоналом (man), обладнанням (machine), матеріалами (material), технологічними процесами та методами (method), а також зовнішнім і внутрішнім середовищем (milieu) [2, с. 128]. Схему управління якістю «П'ять М» зображено на рис. 1. Аналіз цього підходу дозволяє стверджувати, що, незважаючи на його спрямованість на продукцію сфери обслуговування, зазначені складові є наявними у процесі виробництва продукції й інших сфер.



Рис. 1. Схema управління якістю «П'ять М»

Джерело: [2, с. 128]



Головною перевагою цієї системи є те, що вона охоплює усі ключові аспекти виробничого процесу, які допомагають забезпечувати всебічний контроль якості.

Результати аналізу основних переваг і недоліків зазначених систем управління наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Порівняння систем управління якістю продукції**

Система	Переваги	Недоліки
(TQM) Total Quality Management	Спрямованість на задоволення потреб споживачів, залучення усіх співробітників, мінімізація витрат	Висока вартість впровадження
Kaizen	Спрямованість на задоволення потреб споживачів, незначні витрати на впровадження	Призводить до невеликих змін протягом тривалого часу
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Використання системного підходу, попередження загроз, можливість поєднання з іншими системами	Потребує значних витрат на впровадження
Lean Manufacturing	Спрямованість на зменшення витрат і покращення якості, забезпечення кращої продуктивності праці	Можливе різке скорочення витрат, вимагає навчання усіх співробітників
Six Sigma	Попередження загроз, покращений контроль якості, спрямованість на зменшення витрат	Потребує тривалого часу на впровадження, фокусується на статистичних методах
«П'ять М»	Комплексність, легкість застосування	Важко поєднати з іншими системами

Джерело: розроблено автором

Аналіз систем управління якістю продукції показав, що основні принципи багатьох систем є схожими між собою, проте загалом системи мають певні відмінності. Також слід зазначити, що управління якістю продукції на підприємствах може стати більш ефективним, якщо комбінувати декілька систем і впроваджувати саме інтегровані системи управління.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пасько М. І.

**Література:** 1. Скопенко Н. С., Павлова Т. В. Формування системи управління якістю продукції підприємства в сучасних умовах господарювання. *Вісник ХДУ*. 2019. Т. 1. № 30. С. 150–154. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/267/263>. 2. Томашук І. В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 2 (60). С. 123–141. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-2-9>. 3. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2025. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7>. 4. Гірна О. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>. 5. Величко О. В. Переваги впровадження та сертифікації систем управління якістю та безпечністю харчових продуктів // Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрної сфери - запорука продовольчої безпеки країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 22 трав. 2022 р.). Миколаївський національний аграрний університет, 2022. С. 22–24. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13997>. 6. Ahmad R. W., Al Khader W., Jayaraman R., Salah K., Antony J., Swarnakar V. Integrating Lean Six Sigma with blockchain technology for quality management – a scoping review of current trends and future prospects. *The TQM Journal*. 2022. Vol. 35. No. 7. P. 1609–1631. URL: <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0181>. 7. Лазаренко Ю. О., Гарафонов О. І. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм» // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : тези доп. учасників. Х науково-практична конференція з міжнародною участю, м. Харків, 1 лист. 2021 р. Харківський національний фармацевтичний університет. Харків, 2021. С. 303–305. URL: [https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/zbirnyk-tez-kh-naukovo-praktychnoi-konferentsii\\_2021.pdf](https://adm.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2021/10/zbirnyk-tez-kh-naukovo-praktychnoi-konferentsii_2021.pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## ВПЛИВ РЕЛІГІЙНИХ ЛІДЕРІВ НА ГЛОБАЛЬНІ ПОЛІТИЧНІ ПРОЦЕСИ

УДК 2-725:327

Філенко Е. К.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ інформаційних технологій ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто роль релігійних лідерів у глобальних політичних процесах. Проаналізовано їхній вплив на дипломатію, врегулювання конфліктів і формування суспільної думки. Висвітлено як позитивні, так і суперечливі аспекти їхньої участі у міжнародних відносинах. Особливу увагу приділено прикладам впливу релігійних діячів на світову політику та викликам, які виникають у зв'язку з цим.

**Ключові слова:** релігія, релігійні лідери, дипломатія, міжнародні відносини, миротворчість, конфлікти, суспільна думка.



**Annotation.** The article examines the role of religious leaders in global political processes. It analyzes their influence on diplomacy, conflict resolution, and public opinion formation. Both positive and controversial aspects of their participation in international relations are highlighted. Particular attention is paid to examples of religious leaders' impact on world politics and the challenges associated with their involvement.

**Keywords:** religion, religious leaders, diplomacy, international relations, peacebuilding, conflicts, public opinion.



У сучасному світі релігія залишається одним із ключових чинників, що впливають на суспільні й політичні процеси. Релігійні лідери, користуючись значним авторитетом серед своїх послідовників, відіграють важливу роль у міжнародній дипломатії, врегулюванні конфліктів і формуванні суспільної думки. Попри секуляризаційні тенденції, їхній вплив продовжує зростати, особливо в країнах, де релігія є невід'ємною частиною політичної культури [1].

Релігійні лідери відіграють важливу роль у глобальних політичних процесах, не лише в духовному, але й в політичному контексті. Вони часто виступають як моральні авторитети та медіатори у вирішенні міжнародних конфліктів, закликаючи до миру, терпимості і співпраці між державами та народами.

Одним із таких прикладів є дипломатична діяльність Папи Франциска, який використовує свій статус та вплив для сприяння мирним переговорам і розв'язанню міжнародних криз. Його участь у нормалізації відносин між США та Кубою є яскравим прикладом цього. У 2014 році Папа Франциск сприяв процесу діалогу між адміністрацією Барака Обами та кубинським урядом на чолі з Раулем Кастро, що призвело до відновлення дипломатичних відносин між двома країнами після понад півстолітнього періоду напруженості та ізоляції. Папа Франциск не тільки підтримував дипломатичні зусилля, але й активно надавав свою моральну підтримку сторонам конфлікту, наголошуючи на важливості примирення та взаєморозуміння. Ще одним важливим прикладом є діяльність Вселенського Патріарха Варфоломія I, який вже багато років сприяє розвитку міжрелігійного діалогу та мирного співіснування різних релігійних спільнот. Він активно працює над подоланням релігійних конфліктів і сприяє налагодженню конструктивних відносин між християнськими, мусульманськими та єврейськими громадами. Особливо вагомими є його ініціативи на Балканах і Близькому Сході, де релігійні напруженості і конфлікти мали серйозні політичні наслідки. Варфоломій I був одним із ініціаторів створення форумів для міжрелігійного діалогу, де представники різних конфесій можуть зустрічатися, обговорювати питання мирного співіснування і сприяти взаєморозумінню між релігійними громадами.

Крім того, релігійні лідери часто виступають за захист прав людини, соціальну справедливість і сталий розвиток. Їхня активна участь у боротьбі з бідністю, несправедливістю та екологічними проблемами має глобальний



вплив. Приміром, Папа Франциск відомий своєю позицією щодо захисту навколишнього середовища та підтримки заходів для боротьби зі зміною клімату. Його енцикліка «Laudato Si» закликає до глобальної відповідальності у збереженні планети для майбутніх поколінь [4].

У випадку з іншими релігійними лідерами, такими як Далай-лама, його заклики до миру, ненасильства і захисту прав тибетського народу також мали глобальний резонанс, надаючи імпульс міжнародній увазі до питання прав людини та самовизначення народів.

Вплив релігійних лідерів на глобальні політичні процеси значною мірою полягає в їхній здатності мобілізувати моральні та духовні ресурси для вирішення важливих політичних і соціальних питань. Їхня роль є важливою не лише в контексті релігійних спільнот, але й в політичному житті, сприяючи мирним процесам, збереженню прав людини та сталому розвитку [4].

В ісламському світі релігійні лідери також відіграють важливу роль у політичних процесах. Наприклад, великий аятола Алі Сістані в Іраку сприяв стабілізації країни після падіння режиму Саддама Хусейна. Його звернення до іракців із закликом до єдності та мирного врегулювання конфліктів сприяли зниженню рівня насильства та підготовці до демократичних виборів [5].

Релігійні лідери не лише беруть участь у дипломатичних процесах, а й активно впливають на суспільні настрої. Вони можуть підтримувати або критикувати уряди, впливати на політичні кампанії та сприяти вирішенню соціальних проблем. Їхні заклики до моральних цінностей, миру та соціальної справедливості часто формують суспільну думку і впливають на політичні процеси як у національному, так і в міжнародному масштабі [3].

Далай-лама XIV є однією з найвпливовіших релігійних постатей сучасності, яка активно впливає на глобальні політичні процеси. Його діяльність виходить далеко за межі суто релігійної сфери та набуває значення у міжнародних відносинах, особливо у контексті тибетського питання. Протягом десятиліть він привертає увагу світової спільноти до проблеми Тибету, виступаючи за його автономію в межах Китайської Народної Республіки. Його боротьба базується на принципах ненасильницького спротиву, що робить його моральним авторитетом не лише для тибетського народу, а й для багатьох людей у світі. Саме завдяки цій позиції далай-лама XIV став символом мирного спротиву та боротьби за права людини.

Значну роль у формуванні його міжнародного іміджу відіграла Нобелівська премія миру, яку він отримав у 1989 році. У своїй промові з цієї нагоди він наголосив: «Ненасильство означає, що ми повинні активно протистояти несправедливості, але робити це без ненависті, помсти чи насильства». Ця позиція стала основою його миротворчої діяльності та вплинула на численні правозахисні рухи, які використовують аналогічні підходи у своїй боротьбі за демократичні зміни в різних країнах. Попри свою миротворчу риторику та відмову від вимог незалежності для Тибету, далай-лама XIV стикається із жорсткою опозицією з боку китайської влади. Пекін звинувачує його у сепаратизмі та систематично перешкоджає міжнародним ініціативам, спрямованим на врегулювання тибетського питання. Китайська влада чинить тиск на держави та міжнародні організації, які висловлюють підтримку далай-ламі та тибетському руху. Наприклад, уряди деяких країн, зокрема Великої Британії та Франції, під дипломатичним тиском Китаю змушені були обмежити офіційні контакти з тибетським духовним лідером, щоб уникнути погіршення відносин із Пекіном. Китайські офіційні особи також використовують економічні важелі впливу, щоб ізолювати далай-ламу XIV на міжнародній арені. Деякі країни, які залежать від економічної співпраці з Китаєм, з обережністю ставляться до контактів із тибетським лідером. Водночас у світі зростає кількість організацій та громадських ініціатив, які виступають на підтримку його ідей.

Далай-лама XIV також активно використовує сучасні засоби комунікації для поширення своїх поглядів. Через соціальні мережі, інтерв'ю та міжнародні форуми він доносить свої миротворчі ідеї до широкої аудиторії. Його меседжі стосуються не лише тибетського питання, а й загальнолюдських цінностей, таких як співчуття, толерантність та необхідність міжрелігійного діалогу [4].

Таким чином, далай-лама XIV відіграє важливу роль у глобальній політиці, не маючи при цьому державної влади чи збройних ресурсів. Його вплив ґрунтується на моральному авторитеті, миротворчій позиції та здатності мобілізувати міжнародну підтримку. Його діяльність демонструє, що релігійні лідери можуть бути не лише духовними наставниками, а й активними учасниками політичних процесів, впливаючи на міжнародні відносини та глобальний порядок денний. У християнському світі великий вплив на політичні процеси



має також Російська православна церква (РПЦ), яка традиційно відіграє важливу роль у формуванні ідеологічних засад державної політики в Росії. Патріарх Кирило, очільник РПЦ, активно взаємодіє з урядом Росії, підтримуючи його політичний курс та сприяючи консолідації влади довкола ідей «традиційних цінностей», патріотизму та релігійного консерватизму. Це свідчить про використання релігії як інструмента політичної легітимізації влади. З початку свого патріаршества у 2009 році Кирило неодноразово висловлював підтримку російському керівництву, зокрема Володимиру Путіну. Він назвав його правління «Божим дивом» та неодноразово підкреслював, що сильна влада необхідна для збереження духовних і моральних засад суспільства. Під керівництвом Кирила РПЦ посилила співпрацю з державними структурами, що проявилось у збільшенні державного фінансування церкви, поверненні церковного майна, а також активному залученні православних ідей у державну пропаганду [2].

Одним із найяскравіших прикладів впливу РПЦ на політику є її роль у виправданні зовнішньополітичних дій Росії. Наприклад, у 2014 році, після анексії Криму, Кирило та інші представники РПЦ підтримали дії Кремля, назвавши їх «історично виправданими» та такими, що відповідають «захисту православного населення». Війна, розпочата Росією проти України у 2022 році, також отримала ідеологічне обґрунтування з боку патріарха Кирила, який представив її як боротьбу за духовну єдність «руського світу» – концепції, яка передбачає цивілізаційну єдність Росії, України та Білорусі на основі православної віри. Така тісна співпраця між РПЦ і російською владою має глибоке історичне коріння. З часів Петра I Російська православна церква була інтегрована у державний апарат, а після падіння СРСР відновила свою політичну значущість. Однак сучасний рівень взаємодії між церквою та державою у Росії є одним із найбільш тісних за всю новітню історію країни, що викликає дискусії про межі між релігією та політикою [6].

Релігійні лідери продовжують відігравати важливу роль у глобальних політичних процесах, впливаючи на міжнародну дипломатію, врегулювання конфліктів і суспільну думку. Вони можуть сприяти миру та співпраці між народами, але водночас існує ризик політичних маніпуляцій та використання релігії для загострення конфліктів. У зв'язку з цим подальші дослідження ролі релігії у міжнародній політиці є вкрай важливими для розуміння сучасних глобальних процесів.

Науковий керівник – канд. політ. наук, доцент Коротков Д. С.

---

**Література:** 1. Гарасимів Т. Вплив релігійних організацій на вирішення міжнародно-правових проблем в умовах глобалізації. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. Т. 10. № 3 (39). С. 7–12. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-10-number-3-39-2023/vplyv-religiyh-organizacij-na-vyrishennya-mizhnarodno>. 2. Коновальчук П. І. Вплив релігійних організацій на державотворення в умовах сучасних суспільних змін в Україні. *Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки*. 2020. Т. 2. № 2–19. С. 41–52. URL: <https://doi.org/10.34142/24130060.2019.19.2.04>. 3. Палінчак М. М., Галда П. П., Лешанич М. М. Релігійний фактор у міжнародних відносинах : навч. посіб. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2015. 296 с. 4. Чернописька В. Феномен релігійної ідентичності: філософсько-правове конструювання змісту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : «Юридичні науки». 2023. Т. 10. № 3 (39). С. 51–56. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/law/vsi-vypusky/volume-10-number-3-39-2023/fenomen-religiyanoi-identychnosti-filosofsko-pravove>. 5. Fuller G. E. The Future of Political Islam. *Foreign Affairs*. 2002. Vol. 81, no. 2. URL: [https://www.researchgate.net/publication/247887838\\_The\\_Future\\_of\\_Political\\_Islam](https://www.researchgate.net/publication/247887838_The_Future_of_Political_Islam). 6. Haynes J. Religion, Politics and International Relations. UK : Routledge, 2011. URL: [https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-religion-and-international-relations-9781839100239.html?srsltid=AfmBOoo0MvRZLcU3xHkFYHkXVW3TmIn5GGi5aJyN2pEZ\\_3qPSBiMOBX](https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-religion-and-international-relations-9781839100239.html?srsltid=AfmBOoo0MvRZLcU3xHkFYHkXVW3TmIn5GGi5aJyN2pEZ_3qPSBiMOBX).

Стаття надійшла до редакції 06.03.2025 р.





## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ДОСВІДУ КЛІЄНТІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 339.13:355.48(477)

Хайло І. О.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено інноваційні підходи до формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану в Україні. Розглянуто особливості поведінки споживачів у кризових ситуаціях, проаналізовано наявні практики та рішення для покращення якості обслуговування та зміцнення лояльності клієнтів. Особливу увагу приділено використанню цифрових технологій, персоналізації комунікації та створенню емоційного зв'язку з клієнтами. Стаття містить практичні рекомендації для бізнесу, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в умовах воєнних викликів.

**Ключові слова:** воєнний стан, клієнтський досвід, інновації, емоції, лояльність клієнтів, кризові ситуації, персоналізація.



**Annotation.** The article explores innovative approaches to creating a positive customer experience in the context of martial law in Ukraine. The features of consumer behavior in crisis situations are considered, existing practices and solutions for improving the quality of service and strengthening customer loyalty are analyzed. Particular attention is paid to the use of digital technologies, personalization of communication and creation of an emotional connection with customers. The article contains practical recommendations for business aimed at increasing competitiveness and ensuring sustainable development in the context of military challenges.

**Keywords:** martial law, customer experience, innovation, emotions, customer loyalty, crisis situations, personalization.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему інноваційних підходів до формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану активно досліджують сучасні автори. Зокрема, Барабанова В. В. і Лохман Н. В. [1] аналізують особливості поведінки споживачів під час війни, наголошуючи на необхідності адаптації маркетингових стратегій. Жовновач Р. І., Нідзельський В. П., Тарасов В. Г. і Вірієнко І. С. [2] досліджують адаптивне управління українського ритейлу, підкреслюючи важливість швидкої адаптації до змін у споживчій поведінці. Дослідження компанії Gradus Research [3] висвітлює зміни в споживчій поведінці українців, такі як раціоналізація попиту та підтримка українських брендів. Богдан Н., Краснокутська Ю. і Соколов Д. [4] акцентують увагу на управлінні поведінкою споживачів як маркетинговому інструменті. Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. [5] підкреслюють потребу креативних стратегій та інноваційного маркетингу. Головань О., Олійник О., Маркова С., Олійник М. [6] досліджують управління лояльністю в умовах цифрової трансформації. Сесар В., Мартінчевич І., Богушевич-Крефт М. [7] аналізують вплив розкриття інформації в рекламі на довіру до інфлюенсерів. Проте в цих роботах недостатньо висвітлено питання практичного застосування інноваційних підходів в умовах постійних змін та невизначеності, а також не повністю розкриті аспекти емоційного впливу на формування позитивного досвіду клієнтів у воєнний час.

**Метою** статті є дослідження та систематизація інноваційних підходів і факторів до формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану в Україні. Стаття має на меті виявити ключові фактори, що впливають на споживчу поведінку в кризових умовах. Стаття також має на меті визначити, як ці інноваційні підходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах воєнних викликів.

**Актуальність.** Військові дії на території України кардинально змінили не лише економічні процеси, а й споживчу поведінку, змушуючи бізнес адаптуватися до нових реалій. Формування позитивного клієнтського



досвіду в таких умовах потребує впровадження інноваційних підходів, які враховують зміну пріоритетів, емоційний стан та нові запити споживачів.

Крім того, сучасні умови вимагають від бізнесу не лише швидкої адаптації, а й проактивного підходу до створення комфортного клієнтського середовища. Споживачі дедалі більше орієнтуються на бренди, які демонструють соціальну відповідальність, підтримують гуманітарні ініціативи та впроваджують принципи сталого розвитку. Традиційні підходи до взаємодії з клієнтами в умовах воєнного стану втрачають свою ефективність, оскільки споживачі стикаються з нестабільністю, економічними труднощами та психологічним напруженням. Це вимагає від бізнесу не лише адаптації продуктів і послуг, а й переосмислення способів комунікації, сервісу та створення цінності для клієнтів.

Попри значний інтерес до теми кризового управління та інноваційних стратегій у нестабільні періоди, саме питання формування позитивного клієнтського досвіду в умовах війни залишається недостатньо вивченим. Більшість існуючих досліджень зосереджені на загальних аспектах адаптації бізнесу, проте не враховують специфіку змін у споживчій поведінці, які викликані не лише економічними, а й глибокими соціальними та психологічними факторами.

У сучасних реаліях важливо дослідити, які саме інноваційні підходи дозволяють бізнесу не просто зберегти клієнтів, а й формувати довготривалі стосунки, базовані на довірі, емпатії та підтримці. Це дослідження дозволить виявити ефективні інноваційні підходи, які ефективно адаптуються до зміненої споживчої поведінки та сформулюють довгострокову лояльність клієнтів в умовах воєнного стану. Отримані результати дадуть змогу зрозуміти, які чинники найбільше впливають на клієнтський досвід у кризових умовах та як бізнес може ефективно реагувати на ці виклики, забезпечуючи не лише фінансову стабільність, а й соціальний внесок у процес відновлення країни.

**Викладення основного матеріалу.** Економічна нестабільність і соціальні виклики спричинили формування нових пріоритетів у виборі товарів, послуг та взаємодії з бізнесом. Барабанова В. В. і Лохман Н. В. [1] досліджували поведінку споживачів під час війни в Україні, наголошуючи на важливості адаптації маркетингових стратегій відповідно до змінених обставин. Вони зазначають, що процес прийняття рішень споживачами набув нових особливостей, зокрема, визначальним фактором стало усвідомлення першочергових потреб. Наприклад, вимкнення електроенергії зумовило підвищений попит на батарейки, а погіршення якості питної води – на системи очищення. Для формування позитивного досвіду клієнтів компанії мають оперативно реагувати на ці зміни та пропонувати релевантні рішення, використовуючи відповідальну комунікацію та підтримуючи соціальні ініціативи, що позитивно впливає на сприйняття бренду. Особливо важливими стали прозорість діяльності компаній та підтримка армії і суспільства, оскільки 64 % споживачів віддають перевагу підприємствам із активною громадянською позицією.

Жовновач Р. І., Нідзельський В. П., Тарасов В. Г. і Вірієнко І. С. [2] у своїй статті обґрунтовують значення адаптивного управління українського ритейлу в умовах війни, підкреслюючи необхідність швидкої адаптації до змін у споживчій поведінці. Вони зазначають, що ключовими аспектами формування позитивного клієнтського досвіду є готовність бізнесу до трансформації, використання сучасних технологій для аналізу споживчих запитів і розробка стратегій розвитку, які відповідають сучасним викликам. В умовах воєнного стану українські компанії можуть досягти конкурентних переваг шляхом впровадження інноваційних підходів до взаємодії з клієнтами, наприклад, через цифрові платформи, персоналізацію пропозицій та адаптацію бізнес-процесів відповідно до нових реалій.

Згідно з дослідженням компанії Gradus Research [3], війна значно змінила споживчу поведінку українців. Одним із ключових трендів є раціоналізація попиту: через зниження доходів споживачі віддають перевагу дешевшим брендам (64 %), ретельно планують покупки (76 %) і орієнтуються на економію. Однак навіть в умовах економічних труднощів брендова лояльність залишається важливою: 54 % покупців обирають товари знайомих брендів, а 69 % – свідомо підтримують українських виробників. Це вказує на необхідність інноваційних підходів у маркетингових стратегіях, таких як емоційний маркетинг, персоналізовані пропозиції та активне використання цифрових каналів комунікації.

Богдан Н., Краснокутська Ю. і Соколов Д. [4] акцентують увагу на значенні управління поведінкою споживачів як маркетингового інструменту підвищення економічної ефективності підприємств. Вони пропонують розширену модель споживачької поведінки, яка враховує не лише традиційні етапи прийняття рішень, але й вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на цей процес. В умовах воєнного стану це означає необхідність врахування соціальних і психологічних аспектів під час формування клієнтського досвіду, зокрема, забезпечення емоційного комфорту, підвищення довіри до бренду та підтримка соціальних ініціатив.



Аналізуючи роботи авторів [1–4], можна дійти висновку, що інноваційні підходи до формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану мають базуватися на адаптивності, відповідальній комунікації, цифровізації бізнес-процесів і підтримці соціально значущих ініціатив. Українські компанії, що прагнуть зберегти довіру споживачів і забезпечити конкурентоспроможність, повинні активно впроваджувати ці стратегії, підлаштовуючи свої маркетингові заходи під нові реалії та запити споживачів. Крім того, важливо застосовувати омніканальний підхід, що забезпечить безперервність комунікації зі споживачами, а також інтегрувати стратегії сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності для створення довготривалих конкурентних переваг.

Автори О. І. Лисак, В. М. Тебенко та Л. О. Болтянська [5] підкреслюють важливість креативних стратегій та інноваційного маркетингу для адаптації бізнесу до сучасних викликів. Ці підходи можуть бути інноваційно застосовані для формування позитивного клієнтського досвіду в умовах воєнного стану.

Зокрема, інтеграція доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) може значно покращити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи їм безпечний, комфортний та інтерактивний доступ до послуг і товарів. Це є особливо важливим в умовах обмеженого фізичного контакту, коли бізнес має швидко адаптуватися до змін споживчої поведінки.

Партизанський маркетинг і колаборації брендів, описані в дослідженні, також можуть вважатися інноваційними інструментами, оскільки дозволяють залучати клієнтів через нестандартні рекламні кампанії та соціальні ініціативи. В умовах війни такі стратегії можуть бути спрямовані на підтримку гуманітарних проєктів, допомогу внутрішньо переміщеним особам або відбудову інфраструктури, що формуватиме не лише позитивний клієнтський досвід, а й підвищуватиме довіру до бренду.

Додатково: використання штучного інтелекту (AI) та великих даних (Big Data) сприяє персоналізації комунікації та прогнозуванню потреб клієнтів, що є ключовим елементом інноваційного підходу. Завдяки цьому бізнес може оперативніше реагувати на виклики воєнного часу, забезпечуючи ефективний зворотний зв'язок і швидке вирішення проблем.

Важливо, що в умовах війни компанії стикаються з численними обмеженнями: браком ресурсів, нестачею спеціалістів та інфраструктурними труднощами. У дослідженні запропоновані шляхи подолання цих проблем, такі як навчання персоналу, держпідтримка та створення партнерств. Це також можна розглядати як інноваційний підхід, оскільки він передбачає не лише адаптацію до складних умов, а й стратегічне використання нових можливостей.

Таким чином, запропоновані в статті інструменти можуть бути інноваційно застосовані в контексті воєнного стану для підвищення лояльності споживачів, створення унікального клієнтського досвіду та забезпечення конкурентоспроможності українського бізнесу.

Отже, можна узагальнити головні фактори, які будуть впливати на формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану на рис. 1.

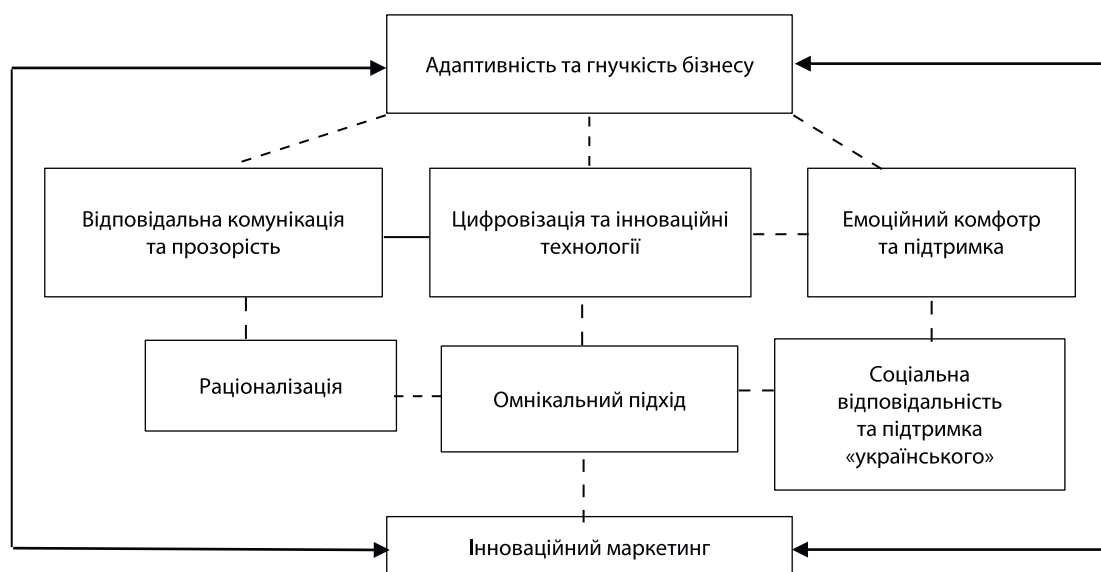


Рис. 1. Фактори, що впливають на формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [1–5]



На рис. 1 зображено модель факторів, що впливають на формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану, де центральним фактором «Адаптивність та гнучкість бізнесу», оскільки саме цей фактор визначає здатність компанії швидко реагувати на зміни в споживчій поведінці та адаптувати свої продукти, послуги та бізнес-процеси до нових реалій.

Від «Адаптивності та гнучкості бізнесу» похідними є чотири основні фактори: «Відповідальна комунікація та прозорість», «Цифровізація та інноваційні технології», «Емоційний комфорт та підтримка» та «Оmnіканальний підхід». «Відповідальна комунікація та прозорість» передбачає чесну та відкриту комунікацію з клієнтами, інформування про зміни в роботі та послугах, а також підтримку соціальних ініціатив та волонтерство. «Цифровізація та інноваційні технології» включає використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, персоналізацію пропозицій за допомогою штучного інтелекту та великих даних. «Емоційний комфорт та підтримка» передбачає врахування психологічного стану клієнтів, створення атмосфери довіри та емпатії, а також підтримку емоційного стану клієнтів. «Оmnіканальний підхід» передбачає забезпечення безперервності комунікації зі споживачами та використання різних каналів для взаємодії з ними.

Додаткові фактори, такі як «Раціоналізація» та «Соціальна відповідальність та підтримка українського», впливають на основні фактори. «Раціоналізація» передбачає врахування зниження доходів споживачів, позиції дешевших брендів та економних рішень, а також допомогу в усвідомленні першочергових потреб. «Соціальна відповідальність та підтримка українського» включає активну громадянську позицію компанії, підтримку українських виробників та участь у відновленні країни.

Фактор «Інноваційний маркетинг» об'єднує та посилює вплив інших факторів. Він передбачає використання креативних стратегій та нестандартних рекламних кампаній, партизанського маркетингу та колаборацій брендів.

Всі ці фактори взаємопов'язані та впливають один на одного, формуючи загальну модель позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану.

Наостанок варто підкреслити, що в умовах війни лояльність клієнтів стає одним із ключових факторів стабільності бізнесу. Споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на якість та ціну товарів, а й на репутацію компанії, її соціальну відповідальність та рівень довіри. Як зазначають Головань О. та співавтори [6], кількість аспектів лояльності є як поведінкові, так і перцепційні складові, останні набувають особливого значення в кризові періоди. Дослідження Сесар В. та співавторів [7] підтверджує, що прозорість і чесність у комунікації з клієнтами є критично важливою для збереження довіри, адже в умовах війни, коли фейкові новини та дезінформація можуть завдати значної шкоди репутації компанії, важливо будувати відкриті відносини з клієнтами.

У межах дослідження було розглянуто інноваційні підходи, що дозволяють адаптувати клієнтоорієнтовані стратегії до кризових обставин.

Виявлено, що ключову роль у цьому процесі відіграють цифровізація сервісів, персоналізація взаємодії, а також соціальна відповідальність бізнесу. Впровадження адаптивних технологій комунікації, автоматизація підтримки клієнтів через чат-боти та використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб споживачів сприяють підвищенню рівня задоволеності та довіри клієнтів.

Окрім того, важливим фактором є емоційна підтримка та гнучкість у вирішенні проблемних ситуацій, що дозволяє бізнесу не лише зберегти, а й зміцнити стосунки зі споживачами. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення клієнтського сервісу та підвищення конкурентоспроможності компаній навіть у нестабільних умовах.

Таким чином, інноваційні підходи і фактори до формування позитивного досвіду клієнтів в умовах воєнного стану сприяють виживанню бізнесу, розвитку та зміцненню позиції підприємств на ринку.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Барабанова В. В., Лохман Н. В. Особливості поведінки споживачів під час війни в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.10>. 2. Жовновач Р. І., Нідзельський В. П., Тарасов В. Г., Вірієнко І. С. Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9 (42). С. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116). 3. Як війна змінила споживчу поведінку українців у 2022 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/yak-vijna-zminyla-spozhyvchu-povedinku-ukrayincziv-u-2022-roczij/>. 4. Богдан Н., Краснокутська Ю.,



Соколов Д. Управління поведінкою споживачів як маркетинговий інструмент підвищення економічної ефективності підприємств туризму. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. С. 69–80. DOI: <https://doi.org/10.35774/есона2021.01.069>. **5.** Лисак О. І., Тебенко В. М., Болтянська Л. О. Креативні стратегії в торгівлі: аналіз сучасних інноваційних підходів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-17>. **6.** Головань О., Олійник О., Маркова С., Олійник М. Теоретико-методологічні підходи до управління лояльністю в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 2 (28). С. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-05>. **7.** Сесар В., Мартінчевич І., Богушевич-Крефт М. Зв'язок між розкриттям інформації в рекламі, довірою до впливових осіб і наміром покупки. *Журнал управління ризиками та фінансами*. 2022. Вип. 15 (7). DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm15070276>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У 2019–2023 РР.

УДК 330.341.1:658.5(477)

Чепенко Є. М.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено динаміку інноваційної активності підприємств України у контексті їх конкурентоспроможності в умовах повоєнного відновлення. Проаналізовано основні статистичні показники щодо кількості інноваційно активних підприємств, витрат на інновації, фінансування наукових досліджень та патентної активності. Визначено ключові чинники, що впливають на розвиток інноваційної сфери, зокрема державну підтримку, технологічну модернізацію та фінансові стимули. На основі проведеного аналізу запропоновано рекомендації для покращення стратегій конкурентоспроможності підприємств з урахуванням інноваційних можливостей у післявоєнний період.

**Ключові слова:** інноваційна активність, конкурентоспроможність, технологічний розвиток, патентна активність, державна підтримка, повоєнне відновлення, цифрова трансформація.



**Annotation.** The article examines the dynamics of innovation activity among Ukrainian enterprises in the context of their competitiveness during the post-war recovery period. Key statistical indicators related to the number of innovation-active enterprises, innovation expenditures, research funding, and patent activity are analyzed. The study identifies the main factors influencing the development of the innovation sector, including government support, technological modernization, and financial incentives. Based on the analysis, recommendations are proposed to improve enterprise competitiveness strategies, taking into account innovation opportunities in the post-war period.

**Keywords:** innovation activity, competitiveness, technological development, patent activity, government support, post-war recovery, digital transformation.





**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасні виклики, спричинені війною, значно вплинули на економічний розвиток України та конкурентоспроможність підприємств. У післявоєнний період питання відновлення та модернізації виробництва набувають особливої актуальності. Інноваційна активність стає визначальним фактором забезпечення стійкого економічного зростання, створення нових робочих місць та інтеграції українських підприємств у глобальні ринки.

Попри позитивну динаміку розвитку інноваційної сфери, існують значні виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами, нестачею державного фінансування та необхідністю адаптації бізнес-моделей до нових реалій. В умовах відновлення економіки важливо визначити основні тенденції розвитку інноваційних процесів, проаналізувати їх вплив на конкурентоспроможність підприємств та розробити ефективні стратегії підтримки інноваційного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств досліджуються багатьма науковцями: Бабенко О. П. [1], Бондаренко І. І. [2], Гончаренко І. Ю. [3], Григоренко М. О. [4] та Коваленко К. В. [5].

**Метою** статті є аналіз динаміки інноваційної активності підприємств України, визначення основних чинників, що впливають на розвиток інноваційної сфери, та розробка рекомендацій для покращення стратегії конкурентоспроможності з урахуванням інноваційних можливостей підприємства в умовах повоєнного часу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Аналіз статистичних даних показує, що кількість інноваційно активних підприємств в Україні за останні роки демонструє тенденцію до зростання (табл. 1).

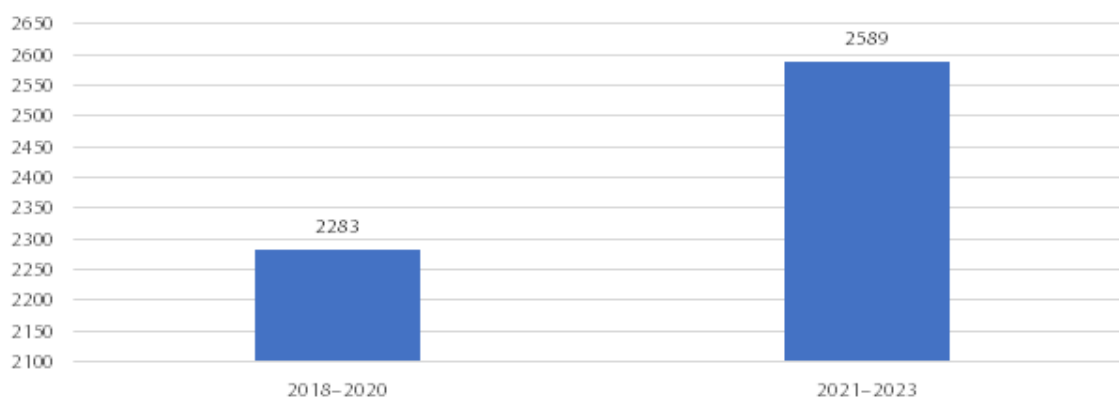


Рис. 1. Динаміка кількості інноваційно-активних промислових підприємств, од.

Джерело: [6]

Аналіз динаміки кількості інноваційно-активних промислових підприємств за два періоди (2018–2020 рр. та 2021–2023 рр.) демонструє позитивну тенденцію. Як видно з рис. 1, кількість інноваційно активних підприємств зросла з 2 283 одиниць у 2018–2020 роках до 2 589 одиниць у 2021–2023 роках. Навіть в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення підприємства продовжують розвивати інновації, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. Зростання кількості інноваційно активних підприємств може бути пов'язане зі збільшенням державних програм фінансування науки та технологічних стартапів у післявоєнний період. Незважаючи на позитивну динаміку, залишаються виклики, зокрема нестача фінансових ресурсів, доступу до високотехнологічного обладнання та необхідність підготовки кваліфікованих кадрів. Таким чином, потрібно продовжувати підтримку інноваційних підприємств через державні та міжнародні програми грантового фінансування, розвивати механізми державно-приватного партнерства у сфері інновацій, стимулювати підприємства до впровадження цифрових технологій та автоматизації виробництва, зміцнювати міжнародну співпрацю для залучення нових технологій та інвестицій у сферу інновацій.

Загалом зростання кількості інноваційно-активних підприємств є позитивним сигналом для економічного відновлення України, що свідчить про стійкість бізнесу та здатність до адаптації в умовах повоєнної реконструкції.

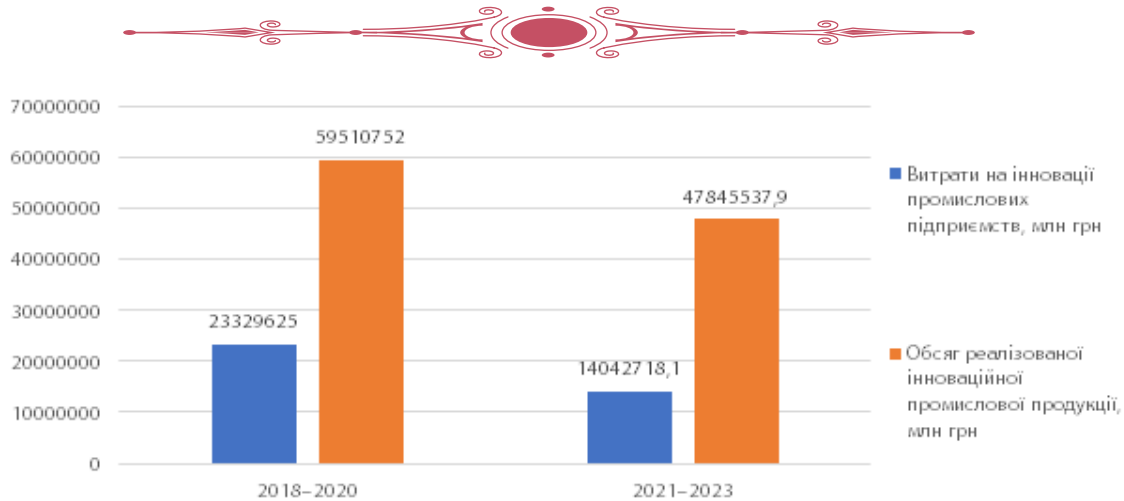


Рис. 2. Динаміка витрат на інновації промислових підприємств та обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції, млн грн

Джерело: [7]

Аналіз динаміки витрат на інновації промислових підприємств та обсягу реалізованої інноваційної продукції у періоди 2018–2020 та 2021–2023 років демонструє змішані тенденції. У 2021–2023 роках витрати на інновації склали 14042718,1 млн грн, що менше на 39,8 %, ніж у 2018–2020 роках (23329625 млн грн), може бути наслідком економічної нестабільності, зниження інвестицій та військових дій, що спричинили скорочення ресурсів для розвитку нових технологій.

Обсяг реалізованої інноваційної продукції у 2021–2023 роках знизився до 47845537,9 млн грн порівняно з 59510752 млн грн у 2018–2020 роках, свідчить про зменшення попиту на інноваційну продукцію або труднощі у виробництві через порушення ланцюгів постачання та зменшення фінансування. У період 2018–2020 років, незважаючи на вищі витрати на інновації, обсяг реалізованої продукції був значно більшим. У 2021–2023 роках ефективність використання інвестицій у інновації могла зрости, але загальна сума реалізованої продукції все ж зменшилася, що вказує на зовнішні негативні фактори.

Загалом, хоча витрати на інновації скоротилися, підприємства повинні адаптувати свої стратегії до нових реалій, зосереджуючись на більш ефективному використанні ресурсів та розвитку міжнародного співробітництва для прискорення післявоєнного відновлення економіки.

Патентна активність є важливим показником рівня розвитку інноваційної екосистеми країни. На рис. 3 наведено динаміку поданих заявок на патенти та отриманих охоронних документів.

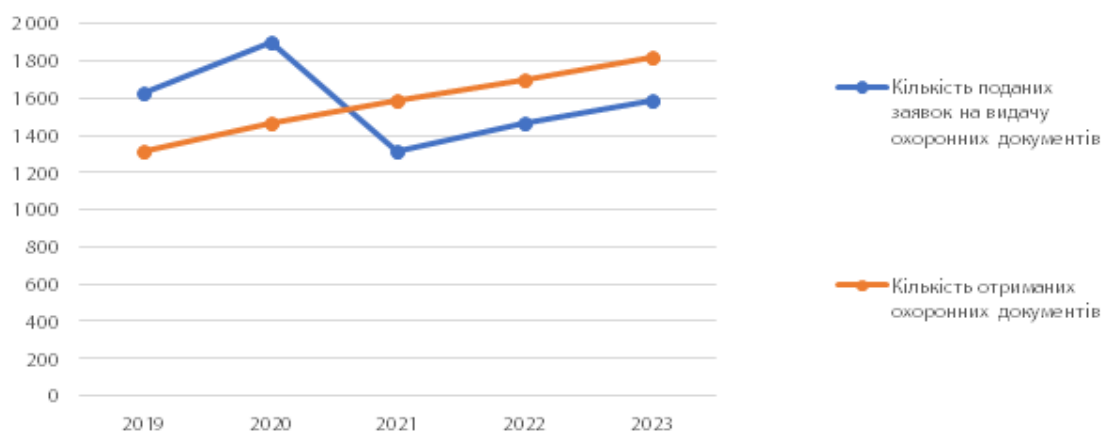


Рис. 3. Графік патентної активності та трансфер технологій

Джерело: [6]



Як свідчать дані, у 2020 році спостерігалася максимальна кількість поданих патентних заявок (1 901), що може бути пов'язано з активізацією розробки нових технологій. У 2021 році через економічні труднощі кількість заявок значно знизилася. Водночас кількість отриманих охоронних документів зростає, що свідчить про підвищення якості розробок.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати такі рекомендації щодо покращення інноваційної стратегії підприємств, збільшити інвестиції у науку та дослідження сприяти залученню державного та приватного капіталу для розвитку інновацій, розвинути державно-приватне партнерство, створити спільні проекти з науковими установами та університетами, автоматизувати виробничі процеси, використати цифрові технології для підвищення ефективності виробництва, запровадити податкові пільги для компаній, що впроваджують новітні технології.

**Висновки.** Аналіз статистичних даних показав, що інноваційна активність українських підприємств демонструє позитивну динаміку, незважаючи на економічні труднощі. Протягом 2016–2020 років кількість підприємств, що займаються інноваціями, збільшилася, а обсяги реалізованої інноваційної продукції зросли. Водночас нестача фінансування залишається однією з ключових проблем. Найвищий рівень фінансування наукових досліджень зафіксовано у 2021 році, однак через економічні труднощі та військові дії в 2022 році обсяги інвестицій знизилися. Патентна активність підприємств також зазнала змін: у 2020 році кількість поданих заявок на патенти досягла піку, але у 2021 році цей показник знизився.

Для покращення стратегії конкурентоспроможності з урахуванням інноваційних можливостей підприємства в умовах повоєнного часу підприємствам доцільно реалізувати такі заходи, залучення державного та приватного капіталу для підтримки інновацій, активізація співпраці підприємств із науковими установами та університетами, впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності виробництва, надання податкових пільг компаніям, що впроваджують новітні технології. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня інноваційної активності підприємств, що, своєю чергою, покращить стратегії конкурентоспроможності з урахуванням інноваційних можливостей підприємства в умовах повоєнного часу та забезпечить довгостроковий економічний розвиток України.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Томах В. В.

---

**Література:** 1. Бабенко О. П. Брендинг як інструмент конкурентоспроможності підприємств. *Маркетингові стратегії*. 2024. № 3. С. 90–98. DOI: <https://doi.org/10.1007/ms.2024.3.90>. 2. Бондаренко І. І. Маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності в перехідний період. *Журнал маркетингових досліджень*. 2024. № 2. С. 98–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/jmd.2024.2.98>. 3. Гончаренко І. Ю. Зелені інновації та їх роль у конкурентоспроможності підприємств. *Екологічна економіка*. 2024. № 2. С. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.1016/ee.2024.2.60>. 4. Григоренко М. О. Трансформація бізнес-моделей у повоєнний період. *Вісник економічних наук*. 2023. № 9. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.1016/ves.2023.9.56>. 5. Коваленко К. В. Роль державної підтримки у відновленні конкурентоспроможності підприємств після війни. *Фінансові стратегії*. 2024. № 3. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/fs.2024.3.42>. 6. Науково-аналітична доповідь. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році // Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/nauka/nauka-2/informatsiyno-analitichni-materiali>. 7. Економічна статистика. Наука, технології та інновації. Інноваційна діяльність підприємств // Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## МЕТОДИ СМАРТ-ЛОГІСТИКИ В УПРАВЛІННІ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

УДК 658.78

Черкасова К. А.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних технологічних рішень, які активно впроваджуються на сучасних підприємствах з метою суттєвого покращення управління логістичною діяльністю. Розглянуто вплив інноваційних технологій на логістику та виробничі процеси. Наголошено на важливості подальшого вивчення теми впровадження інноваційних методів в логістичну сферу, адже технологічний прогрес не стоїть на місці, і постійно з'являються нові шляхи для оптимізації логістичних процесів.

**Ключові слова:** методи смарт-логістики, логістична діяльність, штучний інтелект, автоматизація, інтернет речей, цифровізація.



**Annotation.** This article focuses on the analysis of modern technological solutions that are actively being implemented in contemporary enterprises to significantly improve logistics management. The impact of innovative technologies on logistics and production processes is examined. The importance of further study of the topic of implementing innovative methods in the logistics sphere is emphasized, as technological progress does not stand still, and new avenues for optimizing logistics processes constantly emerge.

**Keywords:** automation, smart logistics methods, logistics activity, artificial intelligence, internet of things (IoT), digitalization.



**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження зумовлено стрімким розвитком технологій та їх інтеграцією в логістичних сферах. Компаніям необхідно швидко пристосовуватися до мінливого ринку, а враховуючи воєнне положення, то і до змін, що несуть за собою воєнні дії. Ефективне впровадження новітніх технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати, підвищити рівень обслуговування та задоволеності клієнтів, збільшити точність виконання замовлень, що є максимально важливим в умовах швидкозмінних ринкових вимог та нестабільності глобального економічного середовища. Проте, незважаючи на низку переваг, інтегруючи такі методи у логістичні процеси, компанії стикається з низкою викликів, зокрема, потребою у кваліфікованих кадрах, значними витратами на впровадження та підтримку технологій, а також питаннями кібербезпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням інтеграції смарт-технологій в управління логістичною діяльністю займаються багато науковців, серед них слід зазначити таких: В'юнник О. В. [1], Іпполітова І. Я., Селезньова Г. О. [2], Колодізева Т. О. [3], Крюковська С., Жарська І. [4], Лисак О. І. [5], Пелех К., Демидчук Л. [6], Штельмашук М. [7] та багато інших.

**Мета** дослідження: ознайомитись з методами впровадження розумних технологій в управління логістичними процесами, а також проаналізувати їхній вплив на роботу підприємства, порівняти логістичну діяльність України та світових лідерів у сфері логістики.

**Викладення основного матеріалу.** Незважаючи на стрімкий розвиток технологічної сфери, українські підприємства все ще стикаються з низкою проблем у розвитку власних бізнесів.

Першим кроком до їх вирішення є аналіз та порівняння показників статистичних даних логістичної діяльності України з іншими країнами, що, своєю чергою, дасть змогу визначити слабкі місця та можливості для їх усунення та подальшого розвитку. Таким чином, дослідження досвіду світових лідерів у сфері логістики допоможе виявити інноваційні технології, методи управління та стратегії, які можуть бути застосовані в нашій країні.



Одним із ключових індикаторів рівня міжнародної логістики є індекс ефективності логістики (LPI), що визначається Світовим банком і має максимальну оцінку 5,0. Тому пропонується порівняти значення цього індексу між країнами, що займають перші 10 місць в рейтингу, та Україною, створивши відповідну діаграму на основі даних за 2023 рік (рис. 1).

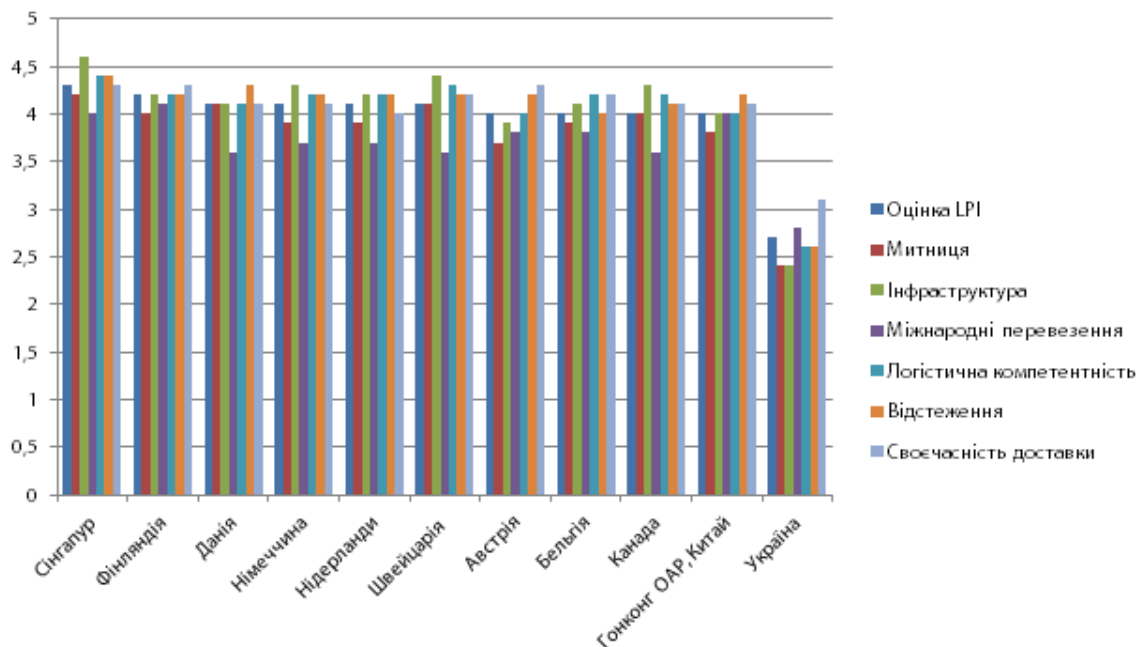


Рис. 1. Рейтинг провідних країн світу в логістиці та України за індексом ефективності логістики у 2023 році (шкала від 0 до 5)

Джерело: складено автором на основі [8]

Виходячи з графічних даних на рис. 1 можемо побачити, що Україна значно відстає в рейтингу за всіма показниками. Особливо низькі показники в «Митниці» (2,4) та «Інфраструктурі» (2,4), проте доволі високий показник в «Своєчасності доставки» (3,1). Це свідчить про необхідність суттєвих покращень у логістичній системі України та про наявність можливостей до подальшого розвитку.

Проводячи аналіз LPI країн світу за минулі роки, було помічено значний приріст індексу ефективності логістики Сінгапуру, зокрема, за п'ять років з 2018 по 2023 країна піднялась в рейтингу з сьомого місця до першого. Ключем до успіху його логістичної діяльності стало бажання влади та населення до розвитку власної країни шляхом комплексного впровадження розумних технологій.

Таким чином, доцільним буде детальніше розглянути кожен з методів, що були задіяні в смартизації логістики Сінгапуру та країни загалом, для ширшого розуміння сучасних тенденцій впровадження смарт-технологій, що в перспективі може допомогти полегшити інтеграцію таких інновацій в логістичні системи України.

Спочатку слід зазначити, що ключовим елементом впровадження смарт-систем вважається цифровізація, яка передбачає поступову заміну ручної праці автоматизованими процесами. Це не лише мінімізує людський фактор, але й значно підвищує продуктивність та оптимізує робочі процеси. Згідно з дослідженнями DHL, автоматизовані складські комплекси дозволяють знизити витрати на обробку вантажів на 20 % порівняно з традиційними складами. Це стає можливим завдяки суттєвому зменшенню потреби в ручній праці та прискоренню обробки товарів [7].

Важливим інструментом цифровізації слід вважати систему управління ланцюгами поставок (SCM), що являє собою програмне забезпечення, яке автоматизує та контролює всі етапи постачання підприємства, від закупівлі сировини до розподілу готової продукції [5]. Вона допомагає компаніям ефективно планувати, виконувати та контролювати всі етапи руху товарів і послуг від постачальників до кінцевих споживачів.



Наступною складовою смартизації є інтернет речей (IoT). Це мережа пристроїв, які збирають та обмінюються даними в реальному часі. У логістиці вони використовуються для моніторингу вантажів, відстеження місцезнаходження транспорту та стану товарів [6]. Ця технологія оптимізує маршрути, скорочує час доставки та знижує витрати на паливо та інші ресурси. Завдяки можливості відстежувати рух вантажів і транспортних засобів в режимі реального часу, з'являється можливість оперативного реагувати на будь-які непередбачені ситуації та мінімізувати ризик виникнення затримок, тоді як постійний контроль за станом товарів і транспортних засобів дозволяє надавати клієнтам актуальну інформацію про їхні замовлення.

Ще одним важливим компонентом розумної логістики є блокчейн. Це унікальна цифрова платформа, що працює як розподілена база даних, доступна для великої кількості користувачів, які можуть знаходитися в різних місцях та організаціях. Вона забезпечує підтвердження та управління транзакціями, перевірку прав доступу, безпеку, відповідність послуг, автоматизовані контракти та звірку платежів [3].

І останній, але не менш важливий метод смарт логістики, – це роботизовані склади, тобто такі комплекси, де основні складські операції, такі як переміщення, сортування та пакування товарів, виконуються автоматизованими роботами [4]. Загалом впровадження таких комплексів може сприяти підвищенню ефективності та продуктивності, прискоренню операцій, оптимізації простору, зниженню витрат, зменшенню потреби в людській праці та багато іншого.

Отже, впровадження даних смарт-технологій у логістичні процеси підприємства відкриває новий горизонт можливостей для оптимізації та вдосконалення загальної діяльності будь-якого підприємства.

**Висновки.** У результаті дослідження було визначено, що слідкування за сучасними тенденціями та впровадження смарт-технологій загалом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню поточних витрат та покращенню якості логістичних процесів. Інноваційні методи забезпечують ефективне управління запасами, дозволяючи відстежувати їх у режимі реального часу та запобігати дефіциту чи надлишку. Аналіз великих даних дозволяє прогнозувати попит та оптимізувати планування, а роботизовані склади прискорюють обробку товарів та знижують ризик помилок. Проведення подальших досліджень на цю тему сприятиме розвитку логістичної сфери та підвищуватиме значення впровадження розумних технологій на підприємстві, що в подальшому дасть змогу створювати цілі розумні міста.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

---

**Література:** 1. В'юник О. В., Кіріченко О. В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та євроінтеграції. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9 (42). С. 279–289. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).279-289](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).279-289). 2. Іпполітова І. Я., Селезньова Г. О. Проблеми та необхідні умови розвитку інноваційного підприємництва в Україні // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. науково-практ. конф. (м. Харків, 30–31 листоп. 2020 р.)*. Харків : ДІСА ПЛЮС, 2020. С. 204–205. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24607>. 3. Колодізева Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 184–190. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-184-190>. 4. Крюковська С., Жарська І. Проблеми та перспективи автоматизації складів у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-99>. 5. Лисак О. І. SCM-системи як засіб автоматизації управління постачанням. *Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2022. Вип. 1 (45). URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2022-45-124-131>. 6. Пелех К., Демидчук Л. Інтернет речей в технологіях сучасних вантажних перевезень (транспортній логістиці). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Вип. 334 (5). С. 106–111. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/527>. 7. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: Сучасний стан та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193>. 8. World Bank. Logistics Performance Index (LPI) 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

УДК 339.138: 338.48

Чирков О. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні підходи до маркетингових стратегій у готельному бізнесі. Проаналізовано новітні тенденції, включаючи цифровий маркетинг, персоналізацію послуг і використання штучного інтелекту. Окреслено перспективи розвитку та впровадження інноваційних рішень у галузі.

**Ключові слова:** маркетинг, готельний бізнес, цифровий маркетинг, персоналізація, штучний інтелект.



**Annotation.** The article examines modern approaches to marketing strategies in the hotel business. The latest trends, including digital marketing, service personalization, and artificial intelligence, are analyzed. The prospects for development and the implementation of innovative solutions in the industry are outlined.

**Keywords:** marketing, hotel business, digital marketing, personalization, artificial intelligence.



**Постановка проблеми.** Готельний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей сучасної економіки, що вимагає ефективного використання маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів. В умовах глобалізації, цифровізації та зміни поведінки споживачів підприємства готельної індустрії змушені адаптувати свої підходи до просування послуг. Використання сучасних маркетингових стратегій дозволяє не лише підвищити рівень продажів, а й створити довгострокові відносини з клієнтами, підвищуючи їхню лояльність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні наукові дослідження підтверджують, що маркетингові стратегії у готельному бізнесі стрімко еволюціонують завдяки впровадженню новітніх технологій, персоналізації клієнтського досвіду та аналітиці даних. Водночас дослідники наголошують на низці викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією, адаптацією традиційних бізнес-моделей до змінюваних умов ринку та забезпеченням сталого розвитку готельного бізнесу.

Бондарчук [1] зазначає, що управління якістю в готельному бізнесі є важливим елементом стратегії маркетингу, оскільки високий рівень обслуговування сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Автор також підкреслює необхідність інтеграції сучасних інформаційних технологій для покращення процесів обслуговування та задоволення вимог гостей.

Герасименко [2] досліджує цифрові технології в готельному бізнесі, зокрема, їх роль у автоматизації маркетингових процесів. Автор вказує, що впровадження цифрових інструментів дозволяє готелям не лише покращити взаємодію з клієнтами, а й зменшити операційні витрати.

Іванов [3] аналізує вплив інформаційних технологій на готельний бізнес, наголошуючи на важливості використання даних для створення персоналізованих пропозицій для гостей. Автор також зазначає, що штучний інтелект і машинне навчання дозволяють оптимізувати ціноутворення та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Шевченко [4] досліджує маркетингові стратегії в готельному секторі в умовах економічної нестабільності. Автор наголошує на необхідності адаптації маркетингових підходів до змін у ринкових умовах і зміщення акценту на довгострокові стосунки з клієнтами.

Петрова [5] аналізує ринок готельних послуг в Україні, вказуючи на актуальність використання сучасних маркетингових інструментів для залучення внутрішнього туризму. Автор акцентує увагу на важливості ефективного онлайн-просування та підтримки іміджу готелів через соціальні мережі.



**Метою** статті є аналіз сучасних маркетингових стратегій у готельному бізнесі, визначення ключових трендів та перспективних підходів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності готелів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Попри значний прогрес у розвитку маркетингових стратегій у готельному бізнесі, існують аспекти, які залишаються недостатньо дослідженими. Одним із ключових напрямків маркетингової діяльності готельних підприємств є цифровий маркетинг, що включає використання інтернет-технологій для просування послуг. Зокрема, ефективна пошукова оптимізація вебсайту готелю сприяє підвищенню його видимості у пошукових системах, що, своєю чергою, збільшує кількість потенційних клієнтів. Контент-маркетинг, який передбачає створення корисного та інформаційно насиченого контенту, відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства [6].

Соціальні мережі стали потужним інструментом комунікації з цільовою аудиторією, дозволяючи готельним підприємствам активно взаємодіяти з клієнтами, інформувати їх про актуальні пропозиції та акції, а також отримувати зворотний зв'язок. Рекламні кампанії у соціальних мережах, зокрема на таких платформах, як Facebook, Instagram, TikTok, дозволяють ефективно охоплювати велику аудиторію та таргетувати рекламу відповідно до вподобань потенційних клієнтів [7].

E-mail маркетинг залишається важливим інструментом підтримки довгострокових відносин із клієнтами. Персоналізовані пропозиції, засновані на попередньому досвіді гостя, сприяють збільшенню повторних бронювань і підвищенню рівня лояльності [8].

Програми лояльності відіграють значну роль у стратегічному управлінні відносинами з клієнтами. Персоналізовані пропозиції, спеціальні знижки, бонусні програми сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей та стимулюють їх до повторного відвідування готелю [9].

Залучення онлайн-туроператорів та партнерських програм є важливою складовою маркетингової стратегії готелів. Співпраця з такими платформами, як Booking, Sanatoriums, Kurzurlaub, дозволяє готелям залучати нових клієнтів та оптимізувати завантаження номерного фонду.

Використання аналітичних систем та великих даних (Big Data) дозволяє готелям персоналізувати свої пропозиції та адаптувати ціни до ринкових умов. Аналітичні платформи на основі штучного інтелекту допомагають готельєрам приймати більш обґрунтовані маркетингові рішення та розподіляти бюджети найбільш ефективно [10].

Застосування штучного інтелекту в готельному маркетингу дозволяє оптимізувати процеси обслуговування, підвищити якість комунікації з гостями та забезпечити персоналізацію послуг. Наприклад, чат-боти та віртуальні асистенти, працюючи на основі штучного інтелекту, дозволяють готелям автоматизувати процеси бронювання, надавати цілодобову підтримку клієнтам та швидко відповідати на запити [11].

Штучний інтелект також використовується для аналізу поведінки гостей, що дозволяє створювати індивідуальні маркетингові кампанії. За допомогою машинного навчання готелі можуть прогнозувати уподобання гостей, рекомендувати персоналізовані послуги, що сприяє підвищенню рівня задоволеності та лояльності клієнтів [12].

Автоматизовані системи динамічного ціноутворення на основі штучного інтелекту допомагають готелям адаптувати вартість номерів відповідно до попиту, сезону та ринкової ситуації. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати прибуток, а й забезпечити конкурентоспроможність готелю [13]. Штучний інтелект також відіграє ключову роль у покращенні користувацького досвіду завдяки впровадженню технологій розпізнавання облич, автоматизованих систем check-in/check-out та інших інноваційних рішень.

**Висновки.** Сучасні маркетингові стратегії в готельному бізнесі мають значний вплив на залучення клієнтів, підвищення їхньої лояльності та загальну ефективність готельних підприємств. Важливими інструментами залишаються цифровий маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг та партнерські програми. Штучний інтелект активно трансформує маркетингові процеси, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та підвищення ефективності стратегій просування. Впровадження новітніх технологій дозволяє готельному бізнесу адаптуватися до змін ринку, підвищуючи якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів.

*Науковий керівник – д-р соціол. наук, професор Лисиця Н. М.*



тингу. Львів : Вид-во «Літературна Україна», 2014. 256 с. **3.** Іванов А. О. Використання інформаційних технологій у маркетингових стратегіях готелів. Одеса : ОНУ, 2015. 198 с. **4.** Шевченко Ю. В. Маркетингові стратегії в готельному секторі в умовах економічної нестабільності. Харків : ХНЕУ, 2016. 270 с. **5.** Петрова Н. В. Ринок готельних послуг України: сучасний стан і перспективи розвитку. Київ : Вид-во «Генеза», 2017. 312 с. **6.** Зубко В. Цифровий маркетинг у сфері туризму. Харків : Університет Туризму, 2021. 280 с. **7.** Statista. Глобальна статистика та ринкові дані. URL: <https://www.statista.com>. **8.** Давиденко Л. Email-маркетинг у готельній сфері: нові стратегії. Львів : Основа, 2020. 200 с. **9.** Шевченко І. Програми лояльності в готельному бізнесі. Одеса : Туризм і Бізнес, 2019. 220 с. **10.** Ivanov S., Webster C. Artificial Intelligence in Hospitality and Tourism // *International Journal of Tourism Research*. 2019. № 5. С. 112–130. **11.** Герасименко І. В. Маркетингові стратегії розвитку підприємств. Київ : Кондор, 2022. 250 с. **12.** Гончаренко О. М. Сучасні підходи до вдосконалення маркетингової діяльності підприємств. Львів : Академія, 2023. 280 с. **13.** Коваль О. Персоналізація сервісу в готелях: роль машинного навчання. Київ : Бізнес і технології, 2023. 230 с.

Стаття надійшла до редакції 17.03.2025 р.



## МЕТОДИ ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.9

Чубар Д. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, їх класифікацію, переваги та недоліки. Встановлено важливість конкурентоспроможності в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, методи оцінки конкурентоспроможності.

**Annotation.** The article considers methods of assessing the competitiveness of an enterprise, their classification, advantages and disadvantages. The importance of competitiveness in the foreign economic activity of the enterprise is determined.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, methods of competitiveness assessment.

Розвиток глобалізації і посилення конкуренції на світових ринках створюють умови, в яких зростає необхідність оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Визначення рівня конкурентоспроможності дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін ринкового середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати прибуткове існування. Аналізуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу, компанії мають змогу створити стратегію виходу підприємства на закордонний ринок і довгострокові плани розвитку.



Серед учених, які приділили багато уваги вивченню такого поняття, як «конкурентоспроможність», і створенню методів оцінки цього показника, можна виділити таких як: Ф. Котлер, М. Портер, В. Іванюта, Г. В. Базилевич, В. Дикань, Л. Піддубна, Я. Жаліло, С. Гаврилюк, П. Забелін, Л. Машков, Р. Фатхутдінов, Ж.-Ж. Ламбен та ін.

**Метою** цієї статті є аналіз наявних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, встановлення їх переваг і недоліків.

Існує безліч методів визначення рівня конкурентоспроможності, кожен із яких спрямований на детальний аналіз різних чинників, що впливають на цей показник. Загалом методи можна класифікувати на:

- якісні;
- кількісні (індексні);
- графічні (матричні);
- стратегічні (тактичні).

Якісні методи оцінки – це підходи, які базуються на експертних оцінках, аналізі якісних характеристик, порівняльних дослідженнях і стратегічних підходах до визначення конкурентних переваг компанії, товару чи послуги. Цей клас методів має низький рівень математичних розрахунків. До якісних методів можна віднести SWOT-аналіз, PEST(STEP)-аналіз, метод експертних оцінок, матриця BCG (Бостонської консалтингової групи), порівняльну характеристику конкурентів та інші. Перевагами цих методів є гнучкість, базування на експертному досвіді, вони націлені на практичне застосування. Однак ці методи збудовані на суб'єктивному аналізі, який може втрачати свою значущість залежно від кваліфікації експертів, та не мають чіткого фактичного підтвердження. Для підвищення рівня об'єктивності в аналізі повинна брати участь велика кількість фахівців і братися середня оцінка, що є досить ресурсозатратним.

Кількісні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на математичних, статистичних і економічних розрахунках. На базі даних розраховуються відносні показники (коефіцієнти, показники економічної активності), що визначають рівень впливу певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. [1] Кількісні методи є ефективним інструментом оцінки конкурентоспроможності, особливо у випадках, коли необхідно отримати точні та вимірювані результати.

До цих методів належать інтегральні, індексний, рейтингові, бальні, аналіз фінансових показників та інші. Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника [1]. Головною перевагою кількісних методів є точність і масштабність. Оцінка конкурентоспроможності в цих методах здебільшого базується на конкретних числових даних, що мінімізує суб'єктивний вплив. Серед недоліків цих методів виділяються відносна точність через високу залежність від достовірності даних, складність розрахунків і методи не включають фактори, які неможливо виразити цифрами.

Матричні та графічні методи оцінки конкурентоспроможності використовуються для візуалізації та порівняння конкурентних позицій компаній, продуктів або ринкових стратегій. Графічні методи базуються на візуальному представленні конкурентоспроможності у вигляді діаграм, графіків і карт, а матричні методи базуються на побудові спеціальних матриць, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність на основі двох або більше критеріїв. До цих методів відносяться: матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, багатокутник конкурентоспроможності та інші.

Загалом перевагою цих методів є візуалізація, що полегшує сприйняття інформації та прийняття рішень на основі аналізу. А недоліком є спрощення загальної ситуації. У матричних і графічних методах часто використовують невелику кількість показників або об'єднують показники за якимись класами, або надають загальноприйнятими поняттям власні терміни, що трохи спотворює вихідну інформацію. Під створенням термінів мається на увазі такий приклад.

Матриця БКГ виділяє 4 групи товарів: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки». Зірки – це продукція на ринках, які швидко зростають, на яких ви маєте велику частку. Готівкові корови («Дійні корови», «Вершки» «Грошові мішки») – продукція на ринках низького зростання з високою часткою ринку. Знаки запитання («Складні діти», «Темні конячки», «Проблеми», «Телята») – продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Собаки («Мертвий вантаж», «Невдахи», «Кульгави



качки») – це продукти з низьким ростом та часткою ринку [2]. На основі аналізу створюються стратегії, які допомагають товару з одного терміну перейти в інший за потреби.

Стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності – це підходи, які допомагають визначити позицію компанії на ринку, оцінити її сильні та слабкі сторони, а також розробити ефективні стратегії розвитку. Вони орієнтовані на довгострокове планування та враховують внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність. До таких методів належать: SWOT-аналіз, PEST (STEP)-аналіз, Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, П'ять сил Портера та інші. Переваги та недоліки збігаються з вищезгаданими класифікаціями, оскільки один метод може відноситись до декількох класів. Стратегічний метод як класифікацію виділяють для встановлення тих методів, які більш ефективні для розробки стратегії на довгостроковий період. На протидію цьому класу є тактичні методи.

Тактичні методи оцінки конкурентоспроможності орієнтовані на коротко- та середньострокову перспективу. Вони допомагають компаніям оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати свої дії та ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення конкурентних переваг. До них зараховують: аналіз ключових показників ефективності, бенчмаркінг, ABC та XYZ-аналіз, аналіз фінансових показників та інші. Головними перевагами є гнучкість та оперативність, можливість швидко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Недоліками виступають недалекоглядність та обмеженість масштабу аналізу.

Проаналізувавши різноманітність та класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності, можна зробити **висновок**, що чим більший масштаб аналізу, тим більше методів треба використовувати. У загальній класифікації багато протипоказань – кількісні та якісні методи, стратегічні та тактичні, вони взаємодоповнюють один одного та своїми перевагами перекривають недоліки. Один метод окремо від інших не може надати повну об'єктивну оцінку, тому доцільніше використовувати комплексні методи, які поєднують в собі особливості різних класів методів.

Науковий керівник – д-р філос. наук, викладач Фат'янов Д. В.

---

**Література:** 1. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369>. 2. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії // Bakertilly. Baker Tilly Ukraine. 22.06.2020. URL: <https://bakertilly.ua/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B8%D1%86%D1%8F-bcg-%D0%B7%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9-%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4-%D0%B4%D0%BB%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B0/>. 3. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 4. С. 60–68. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19328/1/%d0%a1%d1%82%d0%b0%d1%82%d1%82%d1%8f.pdf>. 4. Гальчинська Ю. Аналіз інструментів та методів стратегічного планування біоенергетики в Україні. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/82.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/82.pdf).

Стаття надійшла до редакції 24.02.2025 р.





## ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

УДК 364.4-054.73

Чужинов В. Є.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено особливості соціального захисту внутрішньо переміщених осіб. Визначено сутність поняття «внутрішньо переміщена особа». Розглянуто світовий досвід підтримки внутрішньо переміщених осіб.

**Ключові слова:** внутрішньо переміщена особа, соціальний захист, збройний конфлікт, соціальна політика.



**Annotation.** The article defines the features of social protection for internally displaced persons. The essence of the concept of «internally displaced person» is clarified. The global experience of supporting internally displaced persons is examined.

**Keywords:** internally displaced person, social protection, armed conflict, social policy.



Проблема внутрішньої міграції, зокрема переміщення осіб через збройні конфлікти або природні катастрофи, є глобальним викликом для багатьох країн. В Україні проблема внутрішньо переміщених осіб (ВПО) стала критичною після початку збройного конфлікту на сході країни в 2014 р. і суттєво загострилася після повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р., що призвело до переміщення мільйонів людей з невідконтрольованих територій та зон, наближених до бойових дій. Це створює величезне навантаження на соціальні інститути, економіку та інфраструктуру країни, вимагаючи ефективних і сталих рішень для забезпечення прав і потреб цієї вразливої категорії населення.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє Україні не лише запозичити успішні практики, але й адаптувати їх до специфічних умов, зокрема в контексті триваючого конфлікту та обмежених ресурсів. Враховуючи це, вивчення ефективних підходів до соціального захисту ВПО стає необхідним для розробки комплексної національної політики в цій сфері, яка сприятиме соціальній інтеграції, підтримці життєвих стандартів внутрішньо переміщених осіб, а також їх адаптації в нових умовах. Таким чином, дослідження зарубіжного досвіду є важливим кроком до вдосконалення системи соціального захисту ВПО в Україні, що дозволить підвищити ефективність державної політики у цій сфері та поліпшити якість життя внутрішньо переміщених осіб.

Дослідження проблеми внутрішнього переміщення та соціального захисту ВПО є предметом наукових досліджень як вітчизняних, так і міжнародних учених. Значний внесок у вивчення цих питань зробили такі науковці, як О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, В. П. Антонюк [1], Лугова В. М., Іванісов О., Мовчан Я. Д., Самойленко Д. О. [2], Алімова І. Є. [3], Степанова Е. Р. [4] та ін. Серед зарубіжних учених можна зазначити А. Adeola [58], М. Frederico, S. Muncy, J. Young, С. Picton [6]. У своїх працях ці дослідники зосереджувались на визначенні сутності ВПО, аналізі чинників і наслідків внутрішнього переміщення та розробці заходів удосконалення соціального захисту цієї категорії населення. Однак у зв'язку зі зростанням кількості ВПО через військові дії в Україні необхідно продовжити наукове дослідження в цій сфері.

**Метою** дослідження є аналіз зарубіжного досвіду соціального захисту ВПО, зокрема аналіз моделей соціальної підтримки, впроваджених у розвинутих країнах.

Внутрішньо переміщені особи (ВПО) становлять одну з найбільш вразливих соціальних категорій, і цей термін став широко використовуватися через збільшення кількості переселенців, спричинених збройними конфліктами, природними катастрофами та іншими кризовими ситуаціями. Офіційне визначення цього поняття



було закріплене в Керівних принципах ООН щодо внутрішнього переміщення 1998 року, згідно з якими ВПО – це особи або групи осіб, змушені залишити свої домівки через збройні конфлікти, насильство, порушення прав людини чи природні катастрофи, але не перетинати міжнародні кордони [7]. Вивчення міжнародних і зарубіжних джерел показує, що внутрішнє переміщення не є лише результатом воєнних конфліктів. Ключовими характеристиками ВПО є: наявність громадянства країни, вимушене залишення місця проживання в межах країни без перетину міжнародних кордонів, законність перебування в країні та потреба у захисті основних прав і свобод [1].

Проблеми, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) та окупацією територій, є актуальними для багатьох країн, зокрема для України. За даними Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC), кількість людей, які живуть у вимушеному переселенні через конфлікти та насильство, різко зросла спочатку у 2022 році і знову в 2023 році, досягнувши рекорду у 68,3 млн в кінці року. Великі ескалації конфліктів в Україні у 2022 році, а також у Судані та Палестині у 2023 році призвели до переміщення мільйонів людей. Це чітко показує масштаб кризи, що зростає внаслідок тривалих військових конфліктів і політичної нестабільності. Ще 7,7 млн осіб було переселено внаслідок стихійних лих. Загальна кількість переселенців, зумовлених як людськими, так і природними чинниками, досягла критичного рівня у 75,9 млн, що вимагає міжнародної координації для забезпечення базових потреб цих людей (рис. 1).

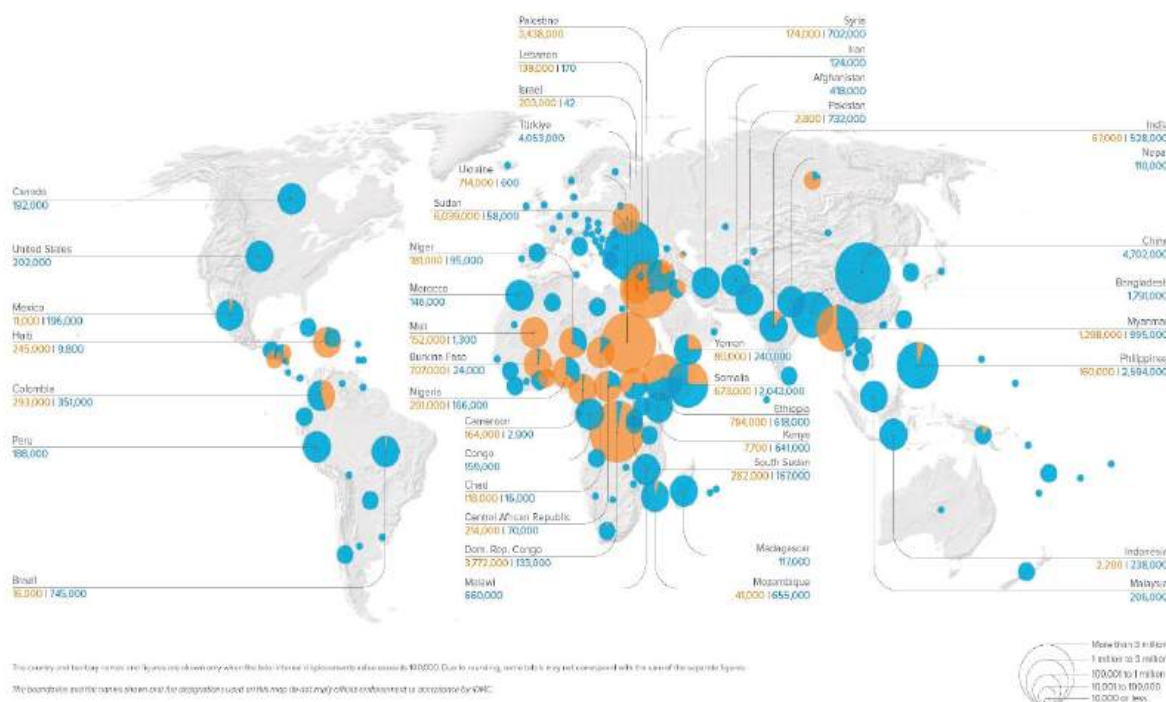


Рис. 1. Країни та території з найбільшою кількістю внутрішніх переселенців у 2023 році

Джерело: [8]

Аналіз досліджень вітчизняних науковців [2; 3] дозволяє зробити ґрунтовні висновки щодо досвіду зарубіжних країн у вирішенні проблеми соціального захисту ВПО. Зокрема, Сербія та Грузія мають значний досвід роботи з внутрішньо переміщеними особами (ВПО), що може бути корисним для України. Сербія зіткнулася з масовим переселенням після воєнних конфліктів 1990-х років, коли близько 500 тисяч осіб втратили домівки через розпад Югославії та війну в Косові. У 1992 році Сербія ухвалила Закон про біженців, а пізніше – Стратегію сталого вирішення питань біженців та ВПО, що передбачала інтеграцію, повернення або переселення у треті країни. Через бюрократичні труднощі ВПО часто не могли отримати документи, а політика їх розміщення сприяла ізоляції та соціальній інертності.

Грузія пережила дві хвилі масового переміщення населення: у 1990-х після конфліктів в Абхазії та Південній Осетії, а також після війни з РФ у 2008 році (192 тисячі ВПО). У 1996 році був ухвалений Закон про ВПО,



а у 2007 році запроваджена Єдина державна стратегія щодо ВПО, яка передбачала інтеграцію, забезпечення житлом і фінансову підтримку. Грузія запровадила механізм приватизації житла для переселенців та систему грошових компенсацій або надання нового житла, що дозволило поступово відмовитися від колективних центрів.

Житлова політика Сербії була менш ефективною, оскільки більшість ВПО залишалися в таборах і соціальних гуртожитках упродовж десятиліть. Натомість Грузія запропонувала переселенцям вибір між безкоштовним житлом у новобудовах або фінансовою компенсацією. Україна могла б взяти цей досвід за основу, відмовившись від тимчасових рішень на користь довготривалої житлової політики.

Фінансова підтримка ВПО в Сербії була недостатньою та не сприяла інтеграції, що призвело до соціальної інертності серед переселенців. Грузія, навпаки, поєднувала одноразову фінансову допомогу із програмами зайнятості та професійного навчання. Україна має зосередитися на розвитку програм працевлаштування, підтримці підприємництва серед ВПО та стимулюванні бізнесу до їхнього працевлаштування.

Соціальна інтеграція ВПО в Сербії була ускладнена через їхню ізоляцію в таборах та обмежений доступ до ринку праці. Грузія ж впровадила програми професійного навчання, мікrokредитування та інтеграційні заходи в громадах. Україні варто розвивати доступ ВПО до освіти, перекваліфікації та створювати програми інтеграції на місцевому рівні.

Повернення ВПО на попередні місця проживання в Сербії було невдалим через відсутність безпеки та політичні перепони. Грузія, навпаки, створила механізм повернення ВПО на окуповані території за умови гарантій безпеки та економічної підтримки. В Україні повернення ВПО можливе лише після деокупації та створення відповідної економічної та соціальної інфраструктури.

Загалом Україна має врахувати досвід Грузії у житловій політиці, фінансовій підтримці та інтеграції ВПО, а також уникнути сербських помилок, пов'язаних з ізоляцією переселенців і бюрократичними труднощами. Основні кроки мають включати чітке законодавче врегулювання статусу ВПО, впровадження механізмів фінансової та житлової підтримки, створення програм професійної адаптації та інтеграції в місцеві громади, а також довгострокове планування безпечного повернення ВПО після деокупації територій.

Запровадження цих підходів в Україні дасть змогу більш ефективно вирішити проблеми, пов'язані з переселенням і інтеграцією населення, зокрема в умовах збройного конфлікту. Реалізація цих заходів значною мірою залежить від політичної волі керівництва держави та здатності забезпечити правову підтримку постраждалим громадам, створюючи сприятливі умови для соціальної адаптації та інтеграції вимушених переселенців у нові громади.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Лугова В. М.

---

**Література:** 1. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін. Внутрішньо переміщені особи: від подолання перешкод до стратегії успіху : монографія. Київ, 2016. 448 с. 2. Лугова В. М., Іванісов О., Мовчан Я. Д., Самойленко Д. О. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб: міжнародний досвід // XLVIII International scientific and practical conference «Interaction of Art and Science: Creative Approaches in Research» (November 20-22, 2024) Geneva, Switzerland. *International Scientific Unity*, 2024. С. 84–88. URL: <https://isu-conference.com/arkhiv/interaction-of-art-and-science>. 3. Алімова І. Є. Практика зарубіжних країн у сфері соціального захисту внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.52.2017.149418>. 4. Степанова Е. Р. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб // Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудова відносин в умовах змін : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 9–10 вересня 2022 р. / за заг. ред. Т. А. Костишиної, Л. В. Степанової. Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 93–96. 5. Adeola A. Internally Displaced Persons and International Refugee Law. *International Journal of Refugee Law*. 2024. Vol. 36. Issue 1-2. P. 198–199. URL: <https://doi.org/10.1093/ijrl/eeae022>. 6. Frederico M., Muncy S., Young J., Picton C. Responding to the Needs of Internally Displaced Persons: A Social Work Perspective. *Australian Social Work*. 2023. Vol. 77 (1). P. 47–59. URL: <https://doi.org/10.1080/0312407X.2022.2142142>. 7. Guiding Principles on Internal Displacement. URL: <https://www.unhcr.org/media/guiding-principles-internal-displacement/>. 8. 2024 Global Report on Internal Displacement. URL: <https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2024/>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.





## НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ В УКРАЇНІ

УДК 351.84

Шапоткіна А. С.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено аспекти пенсійного забезпечення в Україні, визначено проблемні питання соціальної підтримки населення. Також проведено аналіз нормативних документів, які регулюють пенсійне забезпечення в Україні, та наведено рекомендації щодо удосконалення пенсійного забезпечення в країні.

**Ключові слова:** система пенсійного забезпечення, пенсійна реформа, соціальні гарантії.



**Annotation.** The article examines aspects of pension provision in Ukraine, identifies problematic issues of social support for the population. It also analyzes regulatory documents that regulate pension provision in Ukraine and provides recommendations for improving pension provision in the country.

**Keywords:** pension system, pension reform, social guarantees.



З огляду на демографічні зміни та економічну нестабільність в Україні, удосконалення системи загальнообов'язкового пенсійного забезпечення набуває особливої актуальності. Проблеми соціальної підтримки населення стають ще більш значущими в умовах цих викликів. Однак реалізація змін у суспільних відносинах, зокрема в пенсійній системі, вимагає детального обґрунтування та серйозних наукових підходів.

Великий внесок у вирішення цих проблем зробили як українські, так і міжнародні науковці. Українські економісти, зокрема В. Бессараб, О. Гаряча, І. Гнибіденко, А. Колот, Ю. Куліков, І. Курило, Е. Лібанова, В. Яценко, проводили дослідження з удосконалення пенсійної системи та змін у соціально-трудових відносинах. Також значний внесок у це питання внесли зарубіжні дослідники, такі як М. Вінер, В. Гутнік, Г. Мактагарт, Т. Нестеренко та Е. Юрзіца.

**Метою** цієї статті є аналіз теоретичних основ пенсійного забезпечення в Україні та розробка рекомендацій щодо вдосконалення існуючої пенсійної системи.

Пенсійна система України, що сформувалась після здобуття незалежності в 90-х роках минулого століття, є результатом поступових змін та адаптації інституту пенсійного забезпечення. Вона базується на солідарній системі загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, яка функціонує через механізм пенсійного страхування. Цей механізм передбачає перерозподіл коштів через загальні страхові фонди, які отримуються від працездатного населення і направляються на підтримку пенсіонерів. Основним джерелом фінансування пенсій є Пенсійний фонд, який формуються завдяки страхових внесків від підприємств і громадян.

Протягом періоду з 2018 по 2022 роки чисельність пенсіонерів в Україні зростає на 0,9 млн осіб, переважно завдяки збільшенню кількості осіб, що отримують пенсію за віком. Очікується, що кількість пенсіонерів досягне 14,6 млн осіб, що означатиме, що кількість пенсіонерів перевищить кількість платників пенсійних внесків на чверть. Однак на фоні погіршення екологічної ситуації та впливу шкідливих факторів спостерігається зниження працездатності населення, погіршення здоров'я та підвищення рівня передчасної смертності. Це веде до невтішних демографічних прогнозів. Згідно з дослідженнями міжнародних фінансових організацій, темпи скорочення населення в Україні є найвищими в Європі. Низький рівень народжуваності сприяє зміні вікової структури населення – зростає частка осіб середнього та похилого віку. За останні п'ять років чисельність населення України скоротилася на 8,6 % – з 42,7 млн до 38,7 млн осіб. Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України прогнозує, що до 2025 року чисельність населення складе 36 млн осіб, а за оцінками ООН, це число може бути ще меншим – лише 26 мільйонів.



Макроекономічна ситуація в Україні є важливим чинником, що безпосередньо впливає на функціонування пенсійної системи. Низька ефективність роботи державних інститутів та економічні труднощі не дають змоги забезпечити достатній рівень життя громадян. Більшість населення країни скаржиться на різке зростання цін і тарифів, що призводить до того, що доходи, зокрема заробітні плати, пенсії та інші соціальні виплати, зростають значно повільніше, ніж реальні витрати на основні товари і послуги. Наявність тіньової економіки є ще однією серйозною проблемою, оскільки ухилення від податків створює дефіцит у державному бюджеті, змушуючи уряд урізати соціальні програми та обмежувати витрати на суспільні потреби.

Основною метою реформування пенсійної системи є забезпечення гідного рівня життя для літніх громадян, заснованого на принципах соціальної справедливості, підтримка гармонійних міжпоколінневих відносин і сприяння сталому економічному розвитку.

Реформа пенсійної системи повинна бути комплексною і базуватися на принципах, які довели свою ефективність в інших країнах, водночас враховуючи специфіку України. У світі пенсійні системи постійно вдосконалюються, зокрема в розвинених країнах з усталеними соціальними структурами. Одним із найбільш поширених підходів є багаторівнева система пенсійного забезпечення, що включає такі компоненти, які також є частиною пенсійної системи України:

- перший рівень – система солідарності, що забезпечує мінімальні пенсії через механізм перерозподілу коштів між працездатними і пенсіонерами;
- другий рівень – обов'язкова накопичувальна система, в якій кожен працівник має можливість накопичувати кошти на свою пенсію;
- третій рівень – додаткова або добровільна накопичувальна система, яка дає можливість громадянам добровільно збільшувати свої пенсійні накопичення за допомогою додаткових внесків.

З огляду на це, реформа пенсійної системи повинна орієнтуватися на три ключові напрямки: трансформацію солідарної системи, впровадження обов'язкової накопичувальної системи та розвиток добровільної накопичувальної системи.

Солідарна система має на меті уникнути бідності серед літніх людей через перерозподіл коштів Пенсійного фонду на користь осіб з низькими доходами, забезпечуючи мінімальний рівень пенсійного забезпечення.

Головною метою запровадження накопичувальної системи є збільшення розміру пенсій за рахунок доходів, що надходять від інвестування частини пенсійних внесків. Це передбачає, що пенсійні кошти накопичуватимуться як через обов'язкове пенсійне страхування, так і шляхом формування додаткових добровільних пенсійних заощаджень.

Додаткова система накопичення пенсійних коштів ґрунтується на принципах добровільної участі громадян, роботодавців та їх об'єднань у формуванні пенсійних накопичень. Її мета полягає у забезпеченні можливості отримання додаткових пенсійних виплат разом з обов'язковим державним пенсійним страхуванням, шляхом внесків у недержавне пенсійне забезпечення та отримання інвестиційних доходів відповідно до законодавства про недержавне пенсійне забезпечення. Кожній особі повинна бути надана свобода вибору способу накопичення, якому вона найбільше довіряє. Важливо, щоб доступ до додаткового пенсійного забезпечення був розширений не тільки на пенсійні фонди, але й на банки та інші фінансові установи, що надають відповідні послуги.

Таким чином, для уникнення поглиблення кризи у пенсійній системі та сприяння стабільному економічному зростанню необхідно здійснити поступовий перехід від традиційної розподільчої системи, яка базується на принципі «солідарності поколінь», до змішаної системи, де значна частина фінансування пенсій буде зосереджена в накопичувальних компонентах. Формування значних пенсійних накопичень дозволить знизити фінансову залежність пенсійної системи від співвідношення між працюючими та пенсіонерами, що підвищить її стійкість перед можливими демографічними викликами.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Семенченко А. В.*

---

**Література:** 1. Бойко О. Пенсійна реформа: як будуть виплачувати та індексувати пенсії в Україні. 2023. URL: <https://suspilne.media/369610-nakopichuvalna-pensia-ta-indeksacia-socialnih-viplat-so-vidomo/>. 2. Виговська В. Сучасні проблеми розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4 (24). С. 170–178. 3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>



gov.ua/. 4. Дзямулич М., Чиж Н. Особливості функціонування системи недержавних страхових пенсійних фондів в Україні. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 135–140. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-19>. 5. Марич М., Шупер А. Перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-16>. 6. Пархоменко М., Моїсеєнко Л. Сучасний стан пенсійної системи в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. № 5. С. 70–74. DOI: <https://doi.org/10.32837/ryuv.v0i5.934>.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



## ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ

УДК 658.8

Шевцов М. В.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ міжнародних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні інструменти цифрового маркетингу, що використовуються для ефективного просування товарів і послуг у цифровому середовищі. Автори здійснюють аналіз сучасних підходів до використання інструментів, таких як SEO, контент-маркетинг, e-mail-маркетинг, SMM та контекстна реклама. Досліджено ефективність кожного з інструментів у різних галузях, а також їх вплив на формування конкурентоспроможності компаній.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, SEO, SMM, контент-маркетинг, e-mail-маркетинг, контекстна реклама, інструменти маркетингу, стратегії просування, конкурентоспроможність, цифрове середовище.



**Annotation.** The article examines the main digital marketing tools used to effectively promote goods and services in the digital environment. The authors analyze modern approaches to the use of tools such as SEO, content marketing, email marketing, SMM and contextual advertising. The effectiveness of each tool in different industries is studied, as well as their impact on the formation of the competitiveness of companies.

**Keywords:** digital marketing, SEO, SMM, content marketing, email marketing, contextual advertising, marketing tools, promotion strategies, competitiveness, digital environment.



**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-середовища цифровий маркетинг став необхідним інструментом для ефективного просування товарів і послуг. Зокрема, інструменти цифрового маркетингу забезпечують підприємствам можливість досягати більшої аудиторії, покращувати взаємодію з потенційними та наявними клієнтами, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Зростаюче значення цифрових каналів комунікації вимагає постійного вдосконалення стратегій маркетингової діяльності через інтеграцію новітніх технологій і інструментів, що дозволяють забезпечити бізнесу зростання в умовах глобалізаційних процесів і цифрової трансформації економіки.



Тема стратегії цифрового маркетингу активно розглядається в наукових дослідженнях як вітчизняних, так і міжнародних учених, таких як: В. Шумпетер, П. Котлер, В. Кларк, С. Чефер, П. Ламберт, а також українських науковців, зокрема: О. В. Корнійчука, О. М. Гончаренка, Л. І. Боровик, Т. М. Грицай, І. В. Герасимова. Ці дослідники розглядають ефективні стратегії для досягнення конкурентних переваг у цифровому середовищі, а також методи адаптації маркетингових підходів до умов цифрових змін.

Дослідження сучасних підходів до цифрового маркетингу та аналіз застосування конкретних інструментів вимагають подальшої уваги через постійні зміни в технологіях, в алгоритмах пошукових систем і соціальних мереж.

**Метою** статті є аналіз основних інструментів цифрового маркетингу, оцінка їх ефективності та виявлення тенденцій, що формують сучасні підходи до використання цифрових стратегій у бізнесі. Стаття також має на меті визначити роль кожного інструменту в комплексній маркетинговій стратегії та дослідити вплив цифрових технологій на адаптацію традиційних підходів до просування товарів і послуг в умовах глобалізації.

**Викладення основного матеріалу.** Удосконалення цифрових технологій призвело до появи широкого спектру інструментів цифрового маркетингу, які допомагають компаніям взаємодіяти зі своєю аудиторією, підвищувати впізнаваність бренду й оптимізувати бізнес-процеси. Пошукова оптимізація (SEO) є одним із важливих інструментів, який включає технічну оптимізацію вебсайту, оптимізацію контенту та побудову посилань [2].

Контент-маркетинг базується на створенні якісного контенту, такого як блоги, відео, інфографіка та подкасти, щоб допомогти залучити аудиторію. Маркетинг у соціальних мережах (SMM) застосовує платформи Facebook, Instagram, для створення контенту, таргетованої реклами та маркетингу впливу. Контекстна і таргетована реклама, наприклад, реклама в Google, Facebook і програмована реклама, може допомогти вам охопити потрібну аудиторію з мінімальними витратами. E-mail-маркетинг залишається ефективним засобом комунікації завдяки MailChimp, SendPulse та HubSpot. Вебаналітика допомагає відстежувати ефективність маркетингових кампаній за допомогою Google Analytics, Hotjar, Ahrefs і SEMrush; чат-боти і штучний інтелект, такі як Chatfuel, ManyChat, Drift і Intercom, можна використовувати для комунікації.

Автоматизація маркетингу (MarTech), представлена такими платформами, як HubSpot, Marketo і Salesforce, допомагає керувати взаємодією з клієнтами. Цифровий маркетинг пропонує широкий спектр інструментів, які допомагають компаніям розвивати свій бізнес, залучати клієнтів і збільшувати продажі. Ефективне використання цих інструментів може допомогти успішно просувати бренди в цифровому середовищі.

Окреслимо основні інструменти цифрового маркетингу (рис. 1).



Рис. 1. Інструменти цифрового маркетингу



SEO – це абревіатура від «Search Engine Optimization» (оптимізація пошукових систем), що являє собою процес покращення видимості вебсайту в результатах пошукових систем.

Українською мовою це звучить як «пошук». Основна мета SEO – розташувати вебсайт у самому верхньому (вгорі) результатів пошукової системи. Зазвичай люди сьогодні шукають інформацію, продукти чи послуги, використовуючи пошукову систему Google.

Отже, якщо вебсайт з'явиться вгорі результатів пошуку, він залучить значну кількість відвідувачів, збільшуючи шанси на те, що потенційні клієнти знайшли його. SEO можна безпечно включити в основні форми інтернет-реклами. Бажаний результат у цьому варіанті здійснюється шляхом вдосконалення сайту. Удосконалення – це всебічний набір заходів, спрямованих на оптимізацію як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Внутрішнє вдосконалення стосується обстеження та вдосконалення змісту, структури та інших аспектів сайту. Зовнішня оптимізація передбачає визначення маси посилань.

Однією з переваг такого типу реклами є можливість охопити широку аудиторію. Витрати цього типу цифрового маркетингу значно нижчий, ніж інші інструменти цифрового маркетингу, якщо реалізована добре спланована стратегія оптимізації, реклама, яка спеціально орієнтована на передбачувану аудиторію.

Основною характеристикою контекстної реклами є те, що оголошення з'являється на сторінці, що відповідає його змісту. Існують два основні типи контекстної реклами: пошукова, яка відображається на сторінках пошукових систем, та тематична, що розміщується на сторінках сайтів у рекламних мережах. Контекстна реклама має кілька переваг, зокрема можливість налаштування таргетингу для точної орієнтації на цільову аудиторію, швидкий запуск кампанії – достатньо створити оголошення і одразу його активувати, а також простий контроль ефективності.

З недоліків слід зазначити порівняно високу вартість, необхідність великих зусиль для оптимізації кампанії, припинення переходів після завершення кампанії та можливість блокування реклами користувачем через відповідні функції браузера. Однак аналіз результатів кампанії не викликає труднощів, оскільки для цього існують спеціальні метрики. Результативність можна оцінити за кількістю кліків, переходів і показів, а також коригувати налаштування таргетингу під час кампанії, залежно від ситуації.

Таргетинг – це рекламний інструмент, який дозволяє визначити та виділити цільову аудиторію, тобто осіб, яким може бути цікава конкретна послуга чи товар, для подальшого показу їм реклами.

Медійна реклама – це реклама, яка розміщується на зовнішніх майданчиках. До основних видів медійної реклами належать тизерна, банерна реклама, а також реклама у вигляді інформерів тощо. Метою її використання є інформування аудиторії та залучення клієнтів. Продажі здійснюються за допомогою клікабельних банерів, які перенаправляють користувачів на вебсайти або інтернет-магазини. Це один із найбільш витратних видів реклами. Медійна реклама працює в контексті запитів користувачів, тобто вона відображається тільки тим, хто здійснює релевантні пошукові запити.

**Висновки.** У результаті дослідження інструментів цифрового маркетингу було встановлено, що сучасні підходи вимагають інтеграції кількох цифрових каналів для забезпечення ефективності маркетингових кампаній. Ключовими інструментами є SEO, контент-маркетинг, соціальні мережі, e-mail-маркетинг та аналіз даних, що дозволяють створювати персоналізовані стратегії для кожної цільової аудиторії. Інтеграція цих інструментів допомагає не лише збільшити видимість бренду, але й підвищити залученість споживачів.

Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам значно знизити витрати на традиційні форми реклами та забезпечити більш точний контроль за результатами маркетингових кампаній. Технології збору та аналізу даних надають можливість здійснювати прогнози щодо поведінки споживачів, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії.

Незважаючи на численні переваги цифрового маркетингу, підприємства повинні враховувати швидкі зміни в цифрових технологіях та пристосовувати свої стратегії до нових викликів, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку. Тому важливим аспектом є постійне оновлення знань та адаптація до нових інструментів, що з'являються на ринку цифрових технологій.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.*



ство. 2023. № 58. С. 45–52. **3.** Лисенко І. В., Вербицька А. В., Бабаченко Л. В. Товарна інноваційна політика як складова маркетингової діяльності компаній на ринках B2C та B2B. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 36–40. **4.** Макдональд М. Стратегічне планування в маркетингу. Київ : Вільямс, 2018. 512 с. **5.** Пась Я. І. Цифровий маркетинг як основний інструмент стимулювання розвитку банківського бізнесу. *Modern Economics*. 2023. № 7. С. 45–50.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.



## MARKETING STRATEGY OF A SPORTS INSTITUTION AS AN OPPORTUNITY TO PROMOTE AND FIND NEW SOURCES OF PROFITABILITY AND FINANCING

UDC 796.075.2

*Shindina D.*

Bachelor's (first) degree 4th year student of higher education of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Анотація.** *The marketing strategy of a sports organization is a market necessity to maintain its position and opportunities for sustainable development in the sports industry. Understanding these needs and opportunities will help Ukrainian sports organizations create new sources financing and more effectively realize the potential of existing opportunities. Analysis of literary sources, research of the international and Ukrainian market of sporting events and organizations, the main marketing products and opportunities of sports organizations to increase income through building their marketing strategies were identified.*

**Ключові слова:** *sports marketing, marketing strategy, marketing products, sports organization.*



**Annotation.** *Маркетингова стратегія спортивної організації – ринкова необхідність збереження своїх позицій та можливості для сталого розвитку на індустрії спорту. Розуміння цих потреб і можливостей допоможе українським спортивним організаціям створити нові джерела фінансування та більш ефективно реалізовувати потенціал наявних можливостей. Аналіз літературних джерел, дослідження міжнародного та українського ринку спортивних подій і організацій дозволили визначити основні маркетингові продукти та можливості спортивних організацій щодо підвищення доходів через розробку ефективних маркетингових стратегій.*

**Keywords:** *спортивний маркетинг, маркетингова стратегія, рекламні продукти, спортивна організація.*



The relevance of this study is to find new opportunities to increase the income of a sports organization by building an effective marketing strategy.

The purpose of the study is to get information to build an effective marketing strategy for a sports organization that will help you find new sources of funding and increase revenue.



Objectives of Research:

1. Analyze the types and levels of strategies in organizations that affect marketing strategy.
2. Analyze the marketing products of a sports organization.
3. Highlight the main stages of creating a sports organization marketing strategy.

The main methods used in this experiment are content analysis, theoretical research and the study of practical decisions.

By definition, strategy is a fundamental model of current and planned tasks, the allocation of resources and interaction of the organization with markets, competitors and other environmental factors [12].

To develop a basic strategy, it is necessary to carry out a detailed analysis of the available resources and the market where the sports organization will work, to achieve the main purpose of the organization.

After identifying their skills, market opportunities and threats, key success factors in their industry and the role of specific products or jobs in the overall portfolio, the organization establishes its marketing goals. It is important here to identify both long-term and short-term goals. Long-term goals indicate the general direction of the company in the long run. However, in order to achieve these long-term goals, it is usually necessary to transform them into more specific goals that will help to achieve long-term goals [5].

Figure 1 presents an indicative structure of the strategy of a sports organization. One of the main goals of a sports organization is to create the conditions for achieving sports results that are defined in the corporate strategy.



Fig. 1. The structure of a sports organization strategy

These goals need resources that can be mobilized through a business strategies of a sports organization. In the modern competitive market, companies are required to focus on consumers, attracting and holding them with more value to consumers than competitors. To achieve this goal, you need to carefully analyze the needs and desires of customers. Companies recognize that it is impossible to equally satisfy all customers in this market because they have different needs. However, each company can have its advantages in servicing certain market segments [7].

Based on business strategy and level of competitiveness, the sports organization develops its marketing strategy, which defines goals and objectives for products, markets and consumer audiences. Marketing strategy is a process of planning, implementing and controlling marketing efforts aimed at achieving the goals of organization and meeting consumer demand.

As part of sports marketing, this approach to determining the marketing strategy can be accepted, provided that the unique characteristics of the sport are taken into account in the strategic planning process. Each element of the marketing strategy in sports is implemented differently depending on the target audience of participants and viewers. The differences of strategic sports marketing are due to the unique characteristics of the sports product and the features of the sports market as a whole [1].

The main purpose of the marketing strategy is the effective distribution and coordination of market resources and activities to achieve the company's goals in a particular commodity market. Thus, a key aspect of a scale marketing strategy is an accurate determination of the target market (or markets) for a particular product or product line [12]. For sports organizations, there are both restrictions and unique opportunities inherent in sports products that can go beyond the sports market and have considerable potential for growth while participating in international competitions.

The product strategy of a sports organization, presented in Figure 2, indicates the basic measures necessary to create the right and balanced marketing complex (mainly «4 p»: product, price, promotion and place of sale). This marketing complex is aimed at meeting the needs and desires of potential buyers in targeted markets.

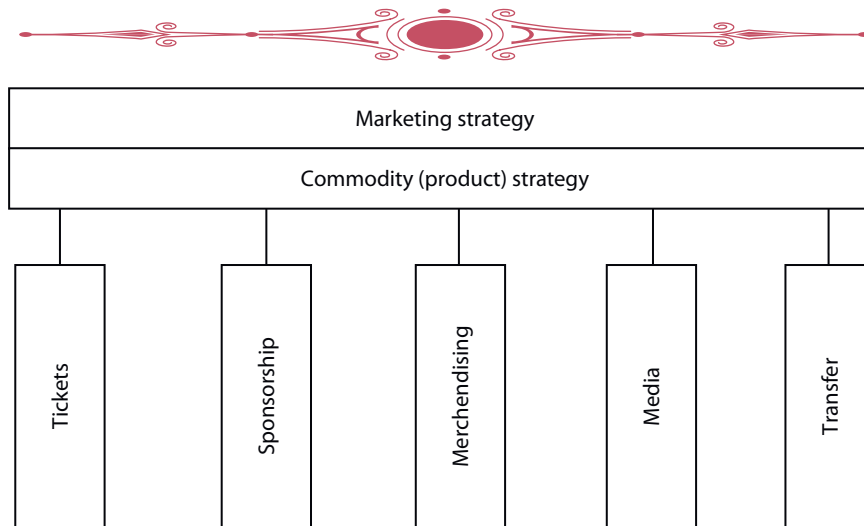


Fig. 2. **The product strategy of a sports organization**

Considering its capabilities and needs of the target audience, the sports organization determines its marketing product. Then for each product of a sports organization, pricing, communications and distribution strategies are developed.

The source review confirmed that the main sources of income in the sports sector are the sale of media rights, the sale of sponsorship and affiliate packages, the sale of tickets, subscriptions and hospitality, as well as the sale of merchandising and, in some sports, players transfers. The rights to these sources of income belong to sports organizations.

Ticket sales income includes income received by sports organizations from the sale of tickets, subscriptions and hospitality programs for sports events. Merchandising revenue is the sale of licensed goods with club logo or players and players' images, as well as income from other intellectual property, except for income from catering. Sponsorship income includes a brand association commission with the club, league, stadium or sports event, including the names of the name and exclusive sponsorship in a particular product category. Revenues from media rights are revenues from the sale of sports events through public and cable television networks, radio stations, online platforms and mobile devices. Transfer income is the income received by sports clubs or federations for the transition of athletes from one club to another. This type of income is most developed in football, where football schools, academies and clubs are compensated for training players of different levels. Many football clubs use a player training strategy for their further sale.

Separation of sports markets is inappropriate because the same sports organizations offer a variety of marketing products for different segments, including B2C (fans) and B2b (business). For example, sports federations organize sports events, sell tickets (B2C), attract sponsors and implement media law (B2B). Professional sports clubs also sell tickets to home matches, trade in club products and goods (B2C), interacting with business sponsors, carrying out transfer operations and receive a share of income from television rights (B2B). Thus, the commercial and marketing activities of sports organizations operates in one market, which can be divided into two segments [4].

To increase revenues and find additional sources of financing, a sports organization needs to develop a marketing strategy that includes the following steps:

1. Assessment of the internal strengths and weaknesses of a sports organization, as well as identifying opportunities and threats emerging from the external environment. This analysis can be performed using SWOT analysis, where the strengths and weaknesses can be controlled by factors, and the capabilities and threats are related to the external environment and the external influence of many factors.

2. Assessment of the competitive position of a sports organization in the market. To visualize your position on competitors, you can use the BCG (Boston Consulting Group) matrix, which analyzes market share and market growth.

3. Analysis of the external environment, including political, economic, socio-cultural and technological factors, through PEST analysis.

4. Assessment of the current state of marketing products of a sports organization, auditing of all existing products and consideration of the possibilities of creating new products.

5. Development of a marketing complex that includes commodity, pricing policy, promotion methods and sales strategy. Audit of all the parameters required to promote and sell all marketing products.



Performing these steps will collect the necessary information to develop a quality marketing strategy for a sports organization, as well as help you find new sources of financing and increase profitability.

**Conclusions.** In order to create new sources of financing and increase revenue, a sports organization must develop an effective marketing strategy, including planning and implementation of product strategies (including pricing, communication and distribution strategies) and marketing products themselves (such as sponsorship, ticket sales programs, merchandising), media rights and transfers). The use of these recommendations will help to effectively increase the income of a sports organization through marketing initiatives.

Scientific supervisor - Ph.D., Associate Professor N. O. Boiko

---

**Література:** **1.** Baena V. Global Marketing Strategy in Professional Sports. FC Bayern Munich lessons. *Soccer & Society*. 2017. Vol. 20. Issue 4. P. 660–674. **2.** Chadwick S., Chanavat N., Desbor M. Routledge Handbook of Sports Marketing. London; New York : Routledge, 2015. 407 p. **3.** Edson C., Casas A. Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*. 2017. Vol. 9. No. 4. P. 15–28. **4.** Kosik M. Marketing Strategy in connection with sports. *Innovative Marketing*. 2011. Vol. 7. Issue 2. P. 92–98. **5.** Kotler F., Armstrong G. Fundamentals of Marketing: Prof. View. Williams, 2015. 1072 p. **6.** Kotler F., Keller K. L., Pavlenko A. F. Marketing Management: Textbook. К. : Khimgest Publishing House, 2014. 720 с. **7.** Орлов П. А., Лисиця Н. М., Холодний Г. О. та ін. Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку : наук. вид. / за заг. ред. П. А. Орлов. Харків : ХНЕУ, 2015. 212 с. **8.** Мозгова Г. В. Інтернет-маркетингові інструменти та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Економіка та управління*. 2015. С. 116–117. URL: <http://www.conmyu.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>. **9.** Мозгова Г. В. Інтернет-маркетингові інструменти та їх переваги для сучасних українських підприємств. *Економіка та управління*. 2015. С. 116–117. URL: <http://www.conmyu.nayka.com.ua/?op=1&z=2429>. **10.** Pierce D. Analysis of Sport Sales Courses in the Sport Management Curriculum. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 2019. Vol. 24. С. 17–29. **11.** Seric N., Ljubica J. Motives for Market Research in the Sports Industry. *Market Research Methods in the Sports Industry*. 2018. May 14. P. 7–49. **12.** Schenk M., Libberger M. Sports Marketing: Strategic Perspective. 2015. 669 p.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2025 р.



## УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

УДК 658.15

Яковенко Д. Р.

Здобувач вищої освіти  
першого (бакалаврського) рівня IV курсу  
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління витратами на підприємстві в умовах економічної нестабільності. Проаналізовано основні підходи до оптимізації витрат з метою забезпечення фінансової стійкості підприємства. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління витратами в нестабільному економічному середовищі.



**Ключові слова:** управління витратами, економічна нестабільність, оптимізація витрат, фінансова стійкість, конкурентоспроможність, контроль витрат, ефективність управління, виробничі процеси, економія ресурсів.



**Annotation.** The article considers the features of cost management at the enterprise in conditions of economic instability. The main approaches to cost optimization in order to ensure the financial stability of the enterprise are analysed. Recommendations for improving the efficiency of cost management in an unstable economic environment are proposed.

**Keywords:** cost management, economic instability, cost optimization, financial sustainability, competitiveness, cost control, management efficiency, production processes, resource savings.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасні підприємства стикаються з постійними викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, інфляцією, змінами валютних курсів та іншими факторами ризику. Одним із ключових завдань менеджменту є ефективне управління витратами, що сприяє фінансовій стабільності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Головна мета діяльності підприємства полягає в максимізації прибутку та скороченні витрат. Досягнення найвищої ефективності за мінімального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів залежить від стратегії управління витратами, яка передбачає пошук шляхів їх оптимізації. Тому підприємства змушені переглядати підходи до управління витратами, щоб забезпечити конкурентоспроможність і виживання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління витратами та вибір ефективних методів і моделей їх використання є ключовими та водночас складними завданнями. Вони охоплюють усі сфери господарської діяльності підприємств, оскільки витрати безпосередньо впливають на загальну ефективність бізнесу. Успіх бізнес-процесів значною мірою залежить від якості системи контролю та оптимізації витрат. Саме тому цій темі присвячено чимало наукових досліджень, серед авторів яких можна виокремити Артамонову Н., Бутинця Ф., Данилюка М., Друрі К., Козаченка Г., Литовченко О., Цал-Цалка Ю. та інших.

**Метою** дослідження є аналіз сучасних підходів до управління витратами підприємства в умовах економічної нестабільності, а також розробка заходів щодо їх оптимізації для підвищення фінансової стійкості та ефективності підприємств.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Діяльність підприємства завжди пов'язана з витратами як на виробництво продукції, так і на її збут. Тому управління витратами охоплює комплекс заходів, спрямованих на контроль, планування та оптимізацію всіх витрат, що виникають у процесі функціонування підприємства. Ефективне управління витратами сприяє раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності на ринку [2].

Варто зазначити, що метою управління витратами є не просто їх мінімізація, що може негативно позначитися на виробничих обсягах, а раціональне використання ресурсів, їх економія та отримання максимальної віддачі на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами відіграє ключову роль у системі менеджменту, оскільки від його ефективності залежать фінансові результати підприємства, темпи його розвитку, фінансовий стан і стійкість [4].

Для досягнення ефективного управління витратами підприємству необхідно керуватися певними принципами, які допомагають раціонально використовувати ресурси, забезпечувати контроль та оптимізувати витрати. Вони сприяють підвищенню фінансової стійкості підприємства та його конкурентоспроможності. До основних принципів управління витратами на підприємстві відносяться такі [1]:

- системний підхід – оскільки витрати є складовою частиною загальної системи фінансового управління, вони повинні узгоджуватися з іншими аспектами діяльності підприємства;
- контроль за рівнем витрат – головна мета полягає в запобіганні зайвим або непередбаченим витратам, а також у раціональному використанні наявних ресурсів;
- поліпшення інформаційного забезпечення – необхідно забезпечити своєчасне надходження точної інформації про витрати, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення;



- зв'язок між витратами та відповідальними особами – передбачає створення центрів відповідальності, що дозволяє чітко визначати відповідальність за витрати на рівні окремих працівників або підрозділів;
- оптимізація витрат без втрати якості – важливо знижувати витрати без негативного впливу на якість продукції чи послуг;
- встановлення стандартів та контроль за їх дотриманням – необхідно впроваджувати нормативи щодо ефективного управління витратами та стежити за їх виконанням;
- виявлення та реагування на відхилення – моніторинг витрат до або під час виробничого процесу дозволяє запобігати втратам, оперативно усувати негативні відхилення від запланованих значень та ефективно використовувати ресурси.

У системі управління витратами підприємства можна виділити три ключові аспекти: функціональний, організаційний і мотиваційний. Першочергове значення має функціональний аспект, який охоплює всі процеси та дії, пов'язані з контролем і регулюванням витрат. Він включає планування витрат, їх моніторинг, аналіз ефективності використання ресурсів, а також ухвалення управлінських рішень щодо їх оптимізації [4].

Організаційний аспект визначає структуру та форму реалізації системи управління витратами на підприємстві. Він охоплює розподіл функцій, обов'язків і відповідальності між підрозділами та працівниками, які беруть участь у процесі контролю та оптимізації витрат. Від ефективності цього аспекта залежить узгодженість і координація управлінських рішень у сфері витрат [1].

Мотиваційний аспект зосереджений на механізмах стимулювання працівників до ефективного управління витратами. Його мета – підвищити зацікавленість персоналу в досягненні цілей оптимізації витрат та сприяти впровадженню дієвих практик у цій сфері. Врахування всіх трьох аспектів – функціонального, організаційного та мотиваційного – дає змогу підприємству сформулювати комплексну систему управління витратами, що сприятиме досягненню його стратегічних і тактичних цілей [1].

Забезпечення ефективного управління витратами вимагає комплексного підходу, що включає аналіз усіх аспектів витратної діяльності підприємства. Проте для досягнення стабільного економічного зростання недостатньо лише контролювати витрати – необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на їх оптимізацію. Оптимізація витрат передбачає вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження втрат та запровадження інноваційних підходів до управління витратами. Для підприємств доцільно запропонувати такі заходи щодо оптимізації витрат [3]:

- підвищення технологічного рівня виробництва – запровадження сучасних технологій, використання інноваційних матеріалів і сировини, автоматизація та механізація виробничих процесів.
- оптимізація організації праці та виробництва – удосконалення методів роботи, покращення управлінських структур, зменшення адміністративних витрат і скорочення транспортних витрат.
- модифікація обсягу та складу продукції – оновлення номенклатури, оптимізація асортименту, зменшення матеріаломісткості та трудомісткості виготовлення продукції.
- раціональне використання природних ресурсів – впровадження ресурсозберігаючих технологій, вторне застосування матеріалів, використання безвідходних методів виробництва.
- освоєння нових напрямів виробництва – відкриття нових виробничих потужностей, розширення виробничої діяльності та диверсифікація продукції.
- альтернативні підходи до скорочення витрат – розподіл витрат на виробництво стандартної та високоякісної продукції, запровадження єдиної системи калькулювання витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції, чітке визначення витрат на управлінські та виробничі процеси.
- аналіз факторів виникнення браку та зменшення собівартості – зниження втрат від браку, усунення непродуктивних витрат, раціональне використання відходів виробництва.

Таким чином, впровадження зазначених заходів дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати, але й підвищити ефективність використання ресурсів, покращити фінансові показники та забезпечити стійку конкурентну позицію на ринку. Раціональне управління витратами сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню її якості та впровадженню інноваційних рішень, що є важливими складовими успішної діяльності підприємства.



**Висновки.** Ефективне управління витратами є невід’ємною складовою стратегії будь-якого підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на фінансові результати, конкурентоспроможність і стабільний розвиток. Основні принципи управління витратами, такі як системний підхід, контроль, інформаційне забезпечення та відповідальність, допомагають підприємству раціонально використовувати ресурси. Врахування функціонального, організаційного та мотиваційного аспектів дозволяє створити дієву систему управління витратами, що сприяє підвищенню ефективності всіх бізнес-процесів. Застосування заходів щодо оптимізації витрат дає змогу не лише зменшити витрати, але й удосконалити виробничі процеси, зберегти якість продукції та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козлова І. М.

---

**Література:** 1. Захарченко В. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>. 2. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 301–309. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf). 3. Свистун Л. А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 4 (65). С. 57–62. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2879/1/%d0%a1%d0%b2%d0%b8%d1%81%d1%82%d1%83%d0%bd.pdf>. 4. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-21.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2025 р.



**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

**Журнал**

**№2  
червень 2025**

**Відповідальний редактор:**

О. С. Вяткіна

**Редактор:**

І. В. Костіна

**Редагування бібліографічних списків:**

Ю. А. Вороніна

**Комп'ютерна верстка:**

В. А. Стасишин

Підписано до друку 27.06.2025 р.

Формат 60×84/8

Ум. друк. арк. 28,3

Наклад 50 прим.

**Засновник – Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця.**

61165, Україна, м. Харків, просп. Науки, 9а.

**Видавець – ФОП Стожук А. П.**