Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 4

Журнал грудень 2025

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

№ 4

грудень 2025

Ж у р н а л

Виходить щоквартально

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

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

Затверджено на засіданні
вченої ради університету
Протокол № 9 від 16.12.2025 р.

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.

Свідоцтво 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

Адамчук С. Р. Інтеграція оптимізації управління запасами матеріальних ресурсів і логістичного сервісу як шлях підвищення ефективності ланцюга постачання на підприємстві 11

Алієва А. Н. Особливості та проблеми функціонування банківської сфери в умовах воєнного стану 14

Анацький А. В. Діяльність комерційних банків на валютному ринку України в умовах воєнних викликів 19

Басов Г. М. Особливості закупівельної логістики на підприємстві в умовах воєнного періоду 22

Батіщева Є. Д. Особливості планування стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану 25

Бафталовська В. І. Аналіз факторів впливу на чистий дохід ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД» 28

Бєла К. О. Аутсорсинг як спосіб підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств 31

Бикова А. В. Роль бухгалтера у забезпеченні ефективної діяльності підприємства 35

Білозьорова О. О. Інструменти маркетингових комунікацій в умовах диджиталізації навчального процесу в закладах освіти 37

Бойко Є. С. Система прогнозування продажів для приватної компанії на базі машинного навчання 40

Borysova D. The concept of crisis management to ensure information security 46

Бутко А. М. Напрями реалізації державної політики в Україні на прикладі соціальної політики 49

Варганова В. А. Особливості процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі 51

Васильченко О. О. Бенчмаркінг як інструмент оцінки системи управління ризиками підприємства 53

Vovk T. The role of international consulting companies in attracting foreign investment 56

Гайдук К. В. Адаптація персоналу підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану 58

Галушка В. О. Сучасні підходи до оцінювання ефективності праці робітників на підприємстві 61

Гахович А. С. Інфлюенс-маркетинг у системі бренд-менеджменту підприємства 64

Гацаєв К. О. Структурні моделі та практичні засади організації маркетингової діяльності промислового підприємства 67

Гетьман А. А. Аналіз доходів бюджету та етапи його проведення 71

Гончарова Є. С. Удосконалення управління конкурентоспроможністю на внутрішньому ринку в сучасних умовах 74

Гончарова М. Ю. Основні аспекти ефективної стратегії просування бренду в соціальних мережах 76

Григорова С. В. Визначення впливу факторів на чистий прибуток ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД» 78

Гунько А. В. Оптимізація ланцюгів постачання шляхом цифровізації 81

Гусева М. В. Аналіз кадрового потенціалу підприємства в умовах цифрових трансформацій 84

Deng Yanbing. Diversification of enterprise activities as a factor of increasing competitiveness of the enterprise 88

Діденко В. В. Управління процесом логістичного обслуговування споживачів 92

Ding Wen. Theoretical aspects of development of enterprises financial strategy 95

Дмітрієва В. М. Проблеми та можливості використання штучного інтелекту в бухгалтерії 98

Ємець А. Д. Трансформація інноваційної культури у воєнний період 100

Zarytska A. Organizational culture as a lever for implementing transformations at an enterprise 104

Золотарьов Г. І. Основні характеристики логістики та системи управління ланцюгами поставок 107

Іваненко Д. Р. Теоретичне забезпечення визначення креативності управлінського персоналу підприємства 110

Ільїнська Ю. С. Маркетингові інструменти забезпечення стійкої позиції підприємства на зовнішніх ринках 112

Ільченко Д. Е. Перспективи розвитку логістики державних підприємств України в умовах Індустрії 4.0 на основі міжнародного досвіду 115

Ільченко К. В. Формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках 119

Інякова К. В. Роль емоційного маркетингу та персоналізації клієнтського досвіду у воєнний час 122

Іщенко В. М. Методики оцінки інвестиційної привабливості підприємства 126

Казакова В. О. Штучний інтелект у банківській сфері: перспективи та виклики цифрової трансформації 129

Калита М. Д. Особливості санкційних обмежень
у діяльності банківської установи 131

Канашевич А. В. Розроблення програми підвищення
конкурентоспроможності бізнесу 135

Капітоненко А. А. Визначення поняття і змісту соціальних послуг 137

Качанова О. М. Роль цифрових інструментів
у трансформації стратегічних моделей розвитку бізнесу
на міжнародному ринку 140

Кіслякова А. С. Узагальнення основних інструментів диджитал-маркетингу
та дослідження їх впливу на маркетингову стратегію підприємства 143

Клименко Д. О. Вплив штучного інтелекту на бухгалтерський облік 146

Коваленко М. П. Аналіз динаміки розвитку машинобудівної галузі України
в умовах кризи 148

Колодезев Д. В., Малахова М. І. Тенденції та особливості розвитку IT-бізнесу 151

Коломієць К. А. Теоретичні основи інтеграції українських підприємств
у світовий ринок послуг 154

Коновалова А. Д. Обґрунтування забезпечення державного регулювання зайнятості
в Україні в умовах євроінтеграції 158

Корсунь В. С. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємств
у сучасних умовах 161

Краснянський А. М. Удосконалення збутової стратегії на підприємстві
в умовах військового стану 164

Кулікова М. О. Удосконалення системи складування на виробничому підприємстві
в умовах воєнного та повоєнного стану 167

Курасова Г. О. Удосконалення соціально-психологічної адаптації персоналу
на підприємстві 169

Курилко О. Р. Автоматизація бухгалтерського обліку: огляд сучасних програм
і сервісів 172

Кусенко А. В. Дослідження результатів інноваційної діяльності підприємства 174

Kushnirova V. R. Flexible work models and the gig economy as drivers of business
operations transformation in international companies 177

Леусенко В. В. Дослідження теоретичних аспектів
мотивації персоналу 180

Лєпьошкін А. А. Теоретичні основи та сутність збутової діяльності 182

Литвин Р. М. Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства
підприємства 186

Li Haiyan. Modern practices of managing the company's personnel development 189

Li Pengfei. Theoretical aspects of transformation of organizational culture of an enterprise 194

Lypchanskyi V. V. Internet marketing strategies and branding in the FMCG segment: analysis of the range and channels of promotion of products of balex and pekar-konditer 200

Лук'янчук А. В. Зайнятість молоді в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення 203

Liu Bin. Change management framework: flowchart of strategic organizational change 206

Liu Qiyu. Theoretical analysis of the essence of the concepts of «career» and «career management» 211

Любунець А. В. Міжнародні стандарти якості в контексті конкурентоспроможності та фінансових витрат підприємств 215

Ma Zhenjun. The role of investment activity in enterprise development: theoretical foundations and practical insights 218

Малієва А. П. Заходи з удосконалення управління кредитними операціями банку в короткостроковій перспективі 222

Марченко Д. Р. Тенденції підвищення конкурентоспроможності українського експорту борошномельної галузі 226

Марченко М. М. Значення брендбуку у формуванні корпоративного іміджу 229

Марченко О. М. Особливості медіапланування для логістичних компаній 231

Maslakova A. Artificial Intelligence in enterprise management: problems and benefits 234

Масловська О. Г. Удосконалення digital-маркетингу підприємств б'юті-індустрії 236

Махан Д. С. Структура капіталу та джерела фінансування новостворюваних підприємств: стратегії формування та оптимізації 238

Maiakova Y. Assessment of currency risks in banking activities in international financial markets 242

Мікітас С. Г., Пивавар І. В. Основні мотиви сучасних приватних інвесторів 244

Мірнова М. О. Аналіз факторів впливу на чистий дохід АТ «Галичфарм» 247

Miroshnychenko K. O. Cyber incident management plan as a method of cybersecurity 250

Міхєєва В. С. Автоматизація бухгалтерських процесів із застосуванням мобільних технологій: сучасний стан і тенденції розвитку 253

Morhun M. Problems of improving the sales activities of national trading enterprises in wartime and post-war times 256

Москаленко Є. Д. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: теоретичний аспект 258

М'ягка А. С. Інноваційні підходи в навчанні персоналу підприємства 261

Назарок А. С. Тенденції закупівельної діяльності в Україні під час воєнного стану 264

Нарожна К. О. Планування виробничої діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання 268

Neudakina Ye. Improvement of annual planning of logistics activities of the enterprise in under martial law conditions 270

Озерова В. П. Особливості використання інтернет-технологій у маркетингу харчової промисловості 272

Орел Ю. О. Вплив цифрової трансформації на збутову діяльність підприємства 275

Остапенко І. О. Організаційне забезпечення імпортної діяльності підприємства 278

Павленко М. В. Оцінка та управління брендом роботодавця підприємства в умовах воєнного стану 281

Павлова О. О. Формування конкурентних переваг підприємства в міжнародному середовищі 286

Павлович Л. Г. Аналіз кредитування фізичних осіб АТ «ОШАДБАНК» в умовах військового стану 288

Perevarukha M. Management of logistics processes in a transport company under martial law 291

Перегудов С. В. Сутність стратегії розвитку персоналу 294

Перепелиця Є. Ю. Удосконалення організації системи внутрішнього професійного навчання персоналу на підприємстві в умовах воєнного стану 297

Пєшєхонова А. А. Роль тайм-менеджменту в процесі розвитку персоналу 300

Пилипенко І. А. Сутність логістичного обслуговування 303

Покровська А. А. Ефективні методи запобігання опору в процесі організаційних змін на підприємстві з використанням цифрових технологій 307

Полтавець М. О. Щодо питання про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку та виявлення недоліків у його функціонуванні 309

Пономарьова П. С. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі 312

Попова В. І. Інноваційні методи у збутовій діяльності підприємства 316

Портяннікова В. О. Омніканальний маркетинг:
концепція, стратегія та застосування 319

Потрашков А. О. Зміст етапів медіапланування реклами підприємства
сегмента B2B у соціальній мережі FACEBOOK 322

Просяник Д. С. Розробка та впровадження рекламної кампанії підприємства 325

Разіна Ю. О. Транспортна діяльність як важлива складова
мікрологістичної системи....327

Русинова Я. О. Особливості використання маркетингових інструментів
у сучасних умовах....330

Савченко І. О. Інноваційні підходи до маркетингової стратегії в умовах цифрової
економіки та воєнного стану....333

Садовник Д. О. Управління аутсорсинговими процесами в галузі інформаційних
технологій....337

Самотес С. О. Удосконалення процесу управління розвитком
цифрових компетентностей персоналу 341

Сірівля Є. О. Показники економічної безпеки України
в умовах досягнення глобальних цілей сталого розвитку 343

Сокіл С. С. Удосконалення руху інформаційних потоків логістичної діяльності
на підприємстві 347

Сосонна А. Ю. Аналіз факторів впливу на чистий прибуток акціонерного товариства
«НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ» 350

Степанов Є. Є. Інформаційне забезпечення валютно-фінансових операцій банків....354

Стець Ю. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства 357

Sun Fengling. The essence of project management of an enterprise
and its principles....359

Суханов С. І. Управління процесами цифровізації основного виробництва
підприємства....363

Тацій Е. К. Особливості маркетингової діяльності в контексті диджиталізації 366

Терашвілі Л. Д. Теоретичні аспекти визначення маркетингової стратегії
експортної діяльності підприємства 369

Tereshenko-Basarhina S. V. Management of logistics supply processes
at an industrial enterprise under martial law 372

Тітаренко Д. В. Формування іміджу громадської організації 375

Ткач А. Ю. Реінженеринг бізнес-процесів як інструмент підвищення
конкурентоспроможності підприємства....378

Tkachenko D. Management of the logistics process of priority consumers 381

Topolia A. Improvement of the organization of logistics activities of the enterprise on the principles of «green» logistics 384

Трутень К. О. Аналіз макроекономічних показників, що впливають на обсяг капітальних інвестицій в Україні 387

Удовіченко К. Е. Прийняття спадщини спадкоємцями, які на час відкриття спадщини перебувають за кордоном 391

Usatyi I. The essence of the concept of export potential of entrepreneurship 393

Fan Rui. The essence and purpose of a business plan in the activity of the company 396

Фоміновв Д. С. Актуальні виклики та проблеми розвитку транспортної логістики України в умовах воєнного стану 400

Хівренко А. В. Удосконалення контролю якості в системі доставки вантажів 404

Хиленко Є. Г. Вплив маркетингових інструментів на підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі 406

Jiang Yuan. Optimizing project team efficiency through strategic management practices at seazen holdings 408

Цховребова Є. Р. Визначення та ключове значення клієнтського сервісу у банківському секторі 412

Чаленко К. Я. Особливості процесів обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного часу 415

Chen Xiangnan. Restructuring in the strategic management system of the enterprise 418

Черкашеніна Р. Ю. Етапи розроблення інноваційного проєкту 421

Чернишова А. В. Використання CRM-системи для розв'язання проблем бізнесу 424

Zhang Guanghui. Strategic planning and implementation of risk minimization during the period of strategic transformation of the enterprise 428

Чубар Д. В. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства 432

Chuvurin R. Y. Adaptation of enterprises to changes in global trade policy in the international business environment 435

Чуйко А. О. Особливості кредитних операцій на фінансовому ринку України 438

Шавшина В. Є. Сутність digital-кампаній та роль цифрових технологій у період воєнних дій в Україні 441

Шаповалов М. К. Застосування сучасних інноваційних підходів до мотивації менеджерів підприємства 444

Шевченко Д. О. Відеоігри як інструмент збереження когнітивної активності та емоційного балансу 446

Шелепова К. В. Ключові чинники успіху при виході компанії на зовнішні ринки 449

Шендрик Д. А. Компанія Keepethics як приклад етичного підходу в IT-аутсорсингу: характеристика та конкурентні переваги 452

Шеховцов Р. О. Роль антикризового управління на підприємстві в період воєнного стану 455

Шило Д. В. Особливості планування збутової діяльності підприємства 457

Шербак І. В. Планування маркетингової діяльності підприємства 460

Яковенко А. В. Сучасні підходи до удосконалення системи мотивації на підприємстві 462

Якуба М. С. Розвиток експортного потенціалу промислового підприємства: виклики та можливості 465

ІНТЕГРАЦІЯ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ І ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ЯК ШЛЯХ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛАНЦЮГА ПОСТАЧАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 005.932

Адамчук С. Р.

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

Анотація. *У статті розглянуто актуальне питання підвищення ефективності ланцюга постачання шляхом інтеграції процесів управління запасами матеріальних ресурсів із логістичним сервісом. Обґрунтовано важливість такого поєднання для зниження витрат, уникнення дефіциту або надлишків ресурсів і покращення якості обслуговування клієнтів. Запропоновано інтегровану модель, яка враховує взаємозв'язок між логістичними процесами, управлінням матеріальними ресурсами та взаємодією з постачальниками. Основними методами дослідження виступають аналіз літератури, системний та порівняльний аналіз. Значна увага приділяється ролі сучасних інформаційних технологій у забезпеченні ефективного прогнозування попиту, контролю за запасами і оптимізації логістичних операцій. Зроблено висновок, що синергія між управлінням запасами та логістичним сервісом є ключем до створення стійких конкурентних переваг підприємства.*

Ключові слова: *управління запасами, логістичний сервіс, ланцюг постачання, матеріальні ресурси, інтеграція процесів, оптимізація витрат, конкурентоспроможність, прогнозування попиту, інформаційні технології, постачальники, обслуговування клієнтів.*

Annotation. *The article considers the current issue of increasing the efficiency of the supply chain by integrating the processes of inventory management of material resources with logistics services. The authors justify the importance of such a combination for reducing costs, avoiding shortages or surpluses of resources and improving the quality of customer service. An integrated model is proposed that takes into account the relationship between logistics processes, material resource management and interaction with suppliers. The main research methods are literature analysis, system and comparative analysis. Considerable attention is paid to the role of modern information technologies in ensuring effective demand forecasting, inventory control and optimization of logistics operations. The conclusions of the article confirm that synergy between inventory management and logistics services is the key to creating sustainable competitive advantages of the enterprise.*

Keywords: *inventory management, logistics service, supply chain, material resources, process integration, costoptimization, competitiveness, cost forecasting, information technology, postalants, customer service.*

Постановка проблеми. В умовах сучасної глобальної конкуренції підприємства активно шукають способи підвищення ефективності своїх процесів. Одним із ключових напрямів є ефективне управління запасами матеріальних ресурсів та забезпечення високої якості логістичного сервісу, які разом формують основу успішного постачального ланцюга. Оптимізація цих аспектів дозволяє компаніям мінімізувати витрати, покращити координацію з партнерами та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Ефективне управління запасами дозволяє знизити операційні витрати, уникнути дефіциту або надлишкових залишків, а високоякісний логістичний сервіс забезпечує своєчасну доставку і оптимізацію транспортних потоків. Інтеграція цих двох напрямків створює синергічний ефект, що сприяє більш точному прогнозуванню попиту, оптимальному розподілу ресурсів і підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання розглядали у своїх наукових працях Учені: Мартін Крістофер (M. Christopher), Вареник В. М. та Рєзцова М. І., Гайдабрус Н. В., Іванова М. І., Крохмаль С. С., Волинчук Ю. В. та Куделя І. О. та інші.

© Адамчук С. Р., 2025

Метою статті є розробка та впровадження інтегрованої моделі, яка поєднує управління запасами матеріальних ресурсів з логістичним сервісом, спрямованої на підвищення ефективності постачального ланцюга та конкурентоспроможності підприємства.

Основний матеріал. Управління запасами матеріальних ресурсів на підприємстві – це процес, що забезпечує контроль і регулювання рівня запасів, зводячи до мінімуму витрати на їх утримання та гарантує безперервність виробничих процесів. Своєчасне постачання необхідних ресурсів відповідної кількості, якості та асортименту є ключовим фактором, що впливає на ритмічний випуск продукції, її якість та загальну ефективність роботи компанії.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі логістичний сервіс відіграє ключову роль у досягненні успіху компаній. Він не лише забезпечує оптимізацію логістичних процесів, а й формує позитивний клієнтський досвід. Логістичний сервіс включає комплекс нематеріальних послуг, що супроводжують постачання товарів, і спрямований на максимально повне задоволення потреб споживачів, одночасно зберігаючи економічну ефективність постачального ланцюга.

Інтеграція управління запасами матеріальних ресурсів із логістичним сервісом дозволяє підприємствам забезпечити оптимальний баланс між зберіганням ресурсів і їх своєчасною доставкою, що, своєю чергою, сприяє зниженню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Такий синергетичний підхід є невід'ємною частиною сучасної системи розподілу та логістики, забезпечуючи стабільність виробництва та конкурентоспроможність компаній на ринку [4].

Логістичний сервіс – це комплекс додаткових послуг, що супроводжують процес постачання товарів і спрямовані на максимальне задоволення потреб клієнтів з оптимальним використанням ресурсів. Він є ключовим елементом системи розподілу, включаючи широкий спектр послуг, які забезпечують ефективну доставку товарів [3].

У науковій літературі термін «логістичний сервіс» має різні визначення. Наприклад, професор Мартін Крістофер (M. Christopher) визначає його як процес управління та контролю за рухом товарів, інформації та фінансів у межах постачального ланцюга, орієнтований на оптимізацію витрат та задоволення потреб споживачів. Таким чином, логістичний сервіс відіграє важливу роль не лише у функціонуванні ланцюга постачань, а й у формуванні конкурентної переваги підприємства [1]. Бауерсокс розглядав логістичний сервіс як ключовий фактор забезпечення конкурентних переваг для компаній. Він наголошував на важливості інтеграції логістичного сервісу в загальну бізнес-стратегію для підвищення якості обслуговування споживачів. А Клосс вивчав взаємозв'язок між логістичним сервісом і задоволенням потреб клієнтів. Він підкреслював, що логістичний сервіс є частиною загальної цінності, яку компанія пропонує клієнтам. Автор досліджував способи зменшення витрат на логістичний сервіс, зберігаючи при цьому його високу якість. Приділяв увагу інформаційним технологіям як засобу покращення взаємодії між клієнтами та постачальниками.

Логістичний сервіс включає ряд операцій: транспортування (організація перевезень різними видами транспорту, контроль маршрутів і своєчасна доставка), складування та зберігання (оптимізація використання складських приміщень, дотримання умов зберігання), обробку замовлень (прийом, реєстрація та комплектація замовлень) і навіть безпосередньо управління запасами, що включає аналіз попиту і планування потреб для уникнення як дефіциту, так і надлишків [3].

Сучасні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні ефективності управління запасами та логістичних процесів. Завдяки використанню автоматизованих систем управління, аналітичних платформ і спеціалізованого програмного забезпечення для прогнозування попиту підприємства не лише оперативно адаптуються до змін ринкової ситуації, а й забезпечують прозорість і контроль на всіх етапах постачального ланцюга. Це дозволяє швидко виявляти можливі дисбаланси, оптимізувати рівень запасів і покращувати координацію взаємодії з постачальниками.

Крім того, інтеграція процесів дозволяє покращити комунікацію між відділами компанії, знизити витрати на зберігання та транспортування, а також скоротити час обробки замовлень. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і формуванню іміджу підприємства на ринку [4]. Взаємозв'язок між ефективним управлінням запасами та високоякісним логістичним сервісом створює умовну «синергію», завдяки якій підприємство отримує конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільність виробництва та оперативне реагування на запити споживачів.

Важливо звернути увагу на взаємозв'язок між постачальниками матеріальних ресурсів і логістичним сервісом. Постачальники виступають ключовими партнерами, від яких залежить своєчасне постачання сировини, комплектуючих та інших матеріалів, що є основою постійного виробництва. Водночас ефективний логістичний

сервіс забезпечує організацію процесів транспортування, зберігання та розподілу цих ресурсів, що дозволяє знизити витрати і мінімізувати ризики, пов'язані з перебоями в постачаннях.

Постачальник у системі забезпечення підприємства матеріалами – це фізична чи юридична особа, що була обрана компанією для забезпечення необхідними ресурсами відповідно до укладеного договору [6]. Визначення відповідного постачальника є критичним етапом у процесі матеріального забезпечення підприємства, оскільки впливає на ефективність управління запасами та стабільність роботи компанії.

Координація між постачальниками та логістичними службами базується на налагодженні ефективної комунікації та обміні інформацією. Сучасні інформаційні технології сприяють створенню інтегрованих систем, які дозволяють в режимі реального часу контролювати потоки матеріалів, прогнозувати потреби підприємства і оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Такий підхід дозволяє не тільки оптимізувати рівень запасів, але й отримати найкращий рівень обслуговування споживача.

Співпраця між постачальниками та логістичним сервісом також передбачає спільне планування та координацію дій. Постачальники, які працюють в умовах прозорості інформаційних потоків, мають можливість своєчасно адаптувати свої графіки поставок відповідно до потреб підприємства, що добре впливає на зниження операційних витрат і зменшення ймовірності виникнення дефіциту або надлишків. Своєю чергою, логістичний сервіс, інтегрований з постачальницьким ланцюгом, здатне ефективно організувати транспортні маршрути та оптимізувати складські операції, що сприяє підтриманню якісного сервісу.

Можна зробити висновок, що взаємозв'язок між постачальниками матеріальних ресурсів і логістичним сервісом є важливою складовою інтегрованої системи управління ланцюгом постачання. Ефективна співпраця між цими суб'єктами сприяє не лише оптимізації запасів, а й створенню конкурентних переваг, забезпечуючи підприємству стабільність виробництва та високий рівень задоволеності клієнтів.

Отже, ефективне управління запасами сприяє зниженню витрат на зберігання, запобігає нестачі або надлишку матеріалів і забезпечує стабільність виробничих процесів. Водночас логістичний сервіс, як комплекс операцій з перевезення, складування та обробки замовлень, першочергово впливає на рівень задоволеності клієнтів і загальну конкурентоспроможність підприємства.

Сучасні інформаційні технології та автоматизовані системи управління сприяють ефективному прогнозуванню попиту, контролю за запасами і координації між усіма учасниками ланцюга постачання. Взаємодія між підприємством і постачальниками матеріальних ресурсів є важливою умовою забезпечення безперебійного постачання та високої якості продукції. Тісна співпраця з логістичними партнерами дозволяє оптимізувати транспортні маршрути, скоротити час доставки та мінімізувати затрати.

Отже, комплексний метод до управління запасами та логістичного сервісу дозволяє досягти балансу між витратами, ефективністю операцій та рівнем обслуговування клієнтів. Інтеграція цих процесів сприяє підвищенню гнучкості підприємства, його адаптивності до змін ринкового середовища та створенню стійких конкурентних переваг.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізєва Т. О.

Література: **1.** Christopher M. Logistics and Supply Chain Management : textbook. 6th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 360 p. **2.** Вареник В. М., Рєзцова М. І. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2018. № 1 (24). С. 1–12. **3.** Гайдабрус Н. В., Біловодська О. А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки.* 2013. № 2 (146). С. 37–44. **4.** Іванова М. І. Вплив логістичної інтеграції на становлення системних і мережевих підприємств. *Економічний вісник університету.* 2016. **5.** Крохмаль С. С. Управління матеріальними ресурсами на промисловому підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2012. №10. С. 109–113. **6.** Волинчук Ю. В., Куделя І. О. Логістичне управління процесом постачання на підприємствах. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка.* 2013. Вип. 10. С. 32–38.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 336.71

Алієва А. Н.

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

Анотація. *Українська банківська система, що функціонує як складна мережа фінансових взаємозв'язків, відіграє ключову роль в економічному зростанні нації. В епоху глобалізації та динамічності світової економіки Україна прагне глибокої інтеграції в міжнародний фінансовий ландшафт. Саме з цієї причини аналіз особливостей та викликів, що стоять перед банківською сферою, є необхідним для ефективного управління економікою та розуміння її внутрішніх механізмів. Повномасштабне вторгнення завдало відчутного удару українській економіці, а також банківській системі. Незважаючи на це, банківський сектор продовжує функціонувати ефективно, долаючи численні труднощі та виклики. Національний банк України здійснює регулювання та підтримує стабільність банківської сфери в непростих умовах війни.*

Ключові слова: *банківський сектор, воєнний стан, держава, банки.*

Annotation. *The Ukrainian banking system, which functions as a complex network of financial relations, plays a key role in the nation's economic growth. In the era of globalization and dynamism of the global economy, Ukraine is striving for deep integration into the international financial landscape. Therefore, an analysis of the features and challenges facing the banking sector is necessary for effective management of the economy and understanding its internal mechanisms. The full-scale invasion dealt a significant blow to the Ukrainian economy, as well as to the banking system. Despite this, the banking sector continues to function effectively, overcoming numerous difficulties and challenges. The National Bank of Ukraine regulates and maintains the stability of the banking sector in difficult war conditions.*

Keywords: *banking sector, martial law, state, banks.*

Постановка проблеми. Війна створює екстремальні умови для загальної роботи банківської сфери, що характеризуються високим рівнем невизначеності, ризиків та руйнівних наслідків. Такий стан речей вимагає розробки та впровадження ефективних механізмів адаптації та реагування на нові виклики, що дозволить забезпечити фінансову стабільність, підтримати економіку країни та захистити інтереси клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку та особливостям функціонування банківської системи України в умовах воєнного стану, у яких розпочато вивчення цієї проблеми і на які спирається автор, висвітлюється у значній кількості праць вітчизняних науковців, таких як: О. Дзюблюк [1], О. Еркес, О. Калита, Т. Сундук [2], Г. Забчук, О. Іващук [3], Н. Прокопенко, В. Мирончук, І. Шепель [4] та ін.

Мета дослідження – дослідити особливості й труднощі функціонування банківської системи в умовах війни, зокрема ключові ризики, що впливають на її стабільність та ефективність, а також сформулювати конкретні пропозиції щодо забезпечення її безперебійної діяльності та підтримки національної економіки.

Викладення основного матеріалу. У сьогоднішньому економічному контексті України банківська система є важливим інструментом задля підтримки фінансової стабільності та сприяння економічному зростанню. Незважаючи на значний прогрес, досягнутий з моменту переходу до ринкової економіки, банківський сектор, як і раніше, стикається з низкою проблем і викликів, які негативно впливають на його ефективність і здатність до стабільного функціонування.

Україна сильно постраждала від політичної та економічної нестабільності впродовж 2013–2015 років, анексії Криму, війни на сході країни та повномасштабного вторгнення у 2022 році. Перелічені події завдали значної шкоди всім сферам суспільного життя, особливо проникли у фінансово-економічну систему, в тому числі банківський сектор.

© Алієва А. Н., 2025

З початку повномасштабної війни українська банківська система зіткнулася з великими труднощами, але з часом адаптувалася до нових реалій. Банки продовжують свою діяльність і намагаються виконувати свої обов'язки і дотримуватися нормативних актів Національного банку України. Однак, незважаючи на вжиті зусилля, банківська система змінилася, оскільки деякі фактори призвели до реорганізації банківської структури, що вплинуло на стабільність банківського ринку [5, с. 44].

Під час війни функціонування банківської сфери було пов'язано з низкою ризиків і проблем (рис. 1), які чинять негативний вплив на загальний оборот банківських операцій:

1. Збої в роботі платіжних систем. На початку війни, під час масових спроб підприємств і організацій виплатити зарплату робітникам і направити допомогу, виникла проблема з «плаваючими виплатами». І сьогодні також спостерігаються затримки з фінансовими переказами, призначеними для гуманітарних і оборонних цілей. Основною причиною цих затримок є технічні проблеми і нестача персоналу у відділеннях банків на окупованих територіях і в районах активних бойових дій [4];

2. Зменшення капіталу. Невизначеність і економічна нестабільність спонукають інвесторів виводити кошти з України, що призводить до нестачі фінансування і обмежує можливості банківського сектора підтримувати економічний розвиток;

3. Руйнування банківської інфраструктури. Окупація півдня та Сходу України завдала значної шкоди банківській мережі та зруйнувала офіси, банкомати, серверні центри та іншу важливу інфраструктуру, що значно ускладнило надання фінансових послуг у цих областях;

4. З початку повномасштабного вторгнення, станом на 4 серпня 2022 року, було зареєстровано 796 кібератак, більшість з яких були спрямовані на українські банки. Найвищий рівень активності спостерігався в лютому-березні 2022 року, що призвело до тимчасового переходу торгових мереж на продаж товарів тільки за готівку. Незважаючи на те, що кібератаки продовжуються, їх ефективність суттєво знизилася порівняно з періодом початку війни;

5. З початком війни кредитування на Україні фактично припинилося, що призвело до того, що велика кількість раніше виданих кредитів було видано без повернення. Торгово-промислова палата України визнала існування форс-мажорних обставин, що підтверджує неможливість виконання фінансових зобов'язань в умовах воєнного стану;

6. Військові дії на величезній території призвели до зниження платоспроможності як населення, так і підприємств. Багато людей втратили роботу, а деяким компаніям довелося скоротити виробництво або взагалі припинити свою діяльність. В результаті доходи громадян значно знизилися, що відбилося на зниженні обсягів депозитів і збільшенні кількості проблемних кредитів;

7. Нестача персоналу. Військові дії і постійна загроза ракетних обстрілів в різних областях України призводять до масованого скорочення числа банківських службовців. Багато працівників змушені залишати свої робочі місця через закриття офісів або з особистих причин.

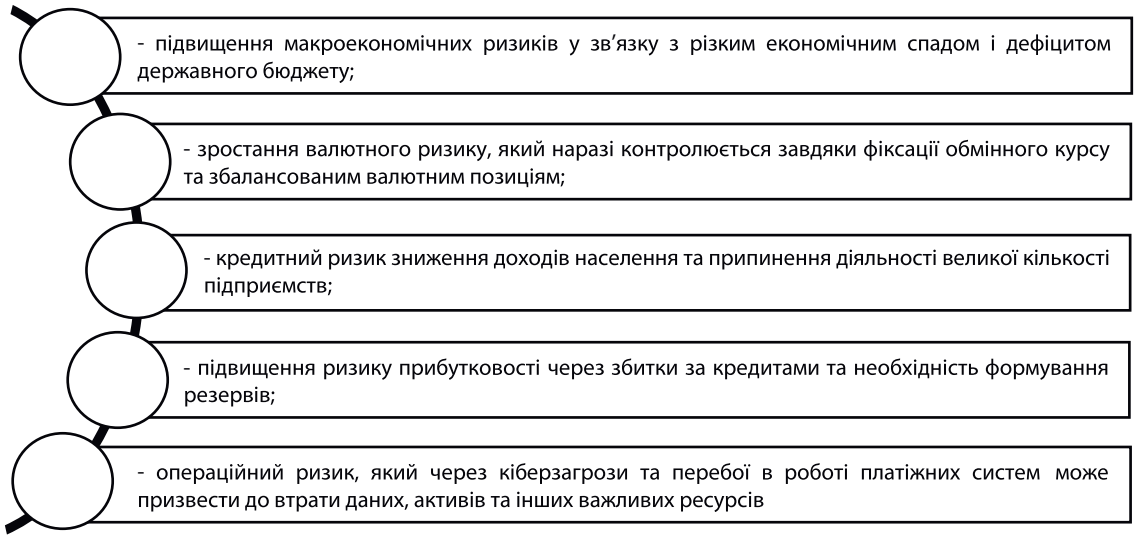


Рис. 1. **Низка ризиків, які чинять вплив на банківську сферу в умовах воєнного стану**

Джерело: складено автором на основі [6, с.151]

Проблема українських банків, особливо державних, полягає в значному відсотку проблемних кредитів. У 2017 році цей показник досяг 57 % від загального обсягу кредитів. До повномасштабного вторгнення росії в Україну частка неактивних кредитів (неактивних кредитів) поступово знижувалася і на 1 березня 2022 року становила 27 %. Однак на початку 2023 року частка неактивних кредитів знову зросла і досягла 38 %. За даними на 1 жовтня 2024 року, цей показник знизився до 32,3 %. Понад 80 % сектора зосереджено в державних банках, з яких найбільший обсяг (понад 50 %) належить ПриватБанку (рис. 2). Досліджені банки включають: ПриватБанк, банки з державною участю (Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, Сенс Банк), банки зарубіжних банківських груп (Райффайзенбанк, ОТП Банк, Кредит Агріколь Банк, Кредитбанк, Кредобанк, Укрсиббанк) і банки з приватним капіталом (ПУМБ, Універсал, Пиво, ТАСкомбанк, А-Банк, Банк ідеї, Кредитбанк Дніпро і Львів).

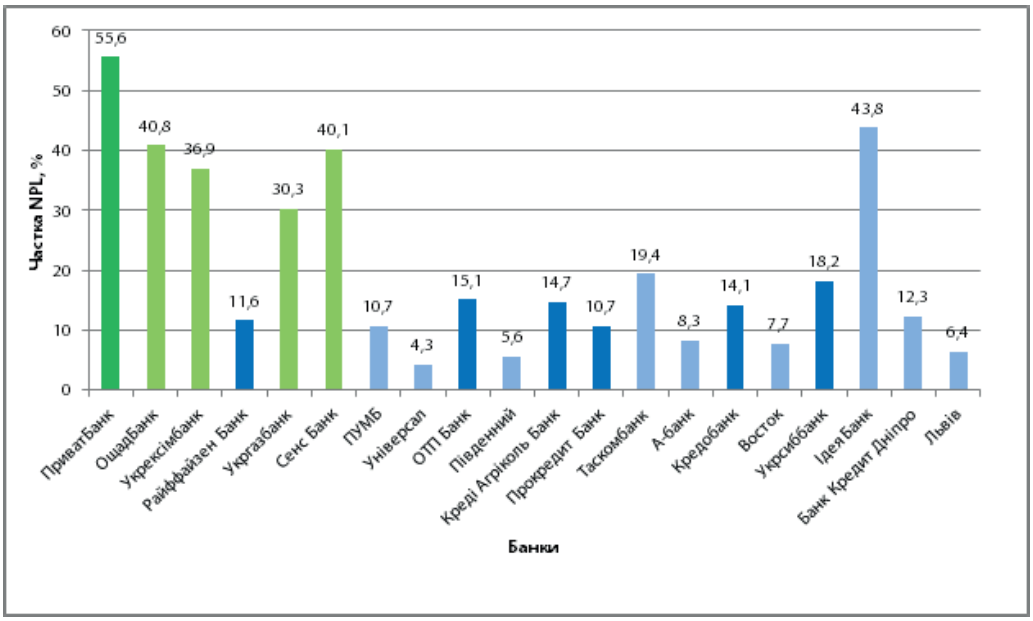


Рис. 2. **Частка NPL у банках за обсягом кредитного портфеля, %, станом на 01.10.2024**

Джерело: складено автором на основі [7]

У таких умовах надзвичайно важливо створювати і застосовувати ефективні кроки по зміцненню надійності банківського сектора, посиленню довіри до банківського сектора і його ефективної здатності функціонувати в сучасних складних реаліях.

У 2022 році банківський сектор України показав стабільні та позитивні показники. Детальніше динаміку функціонування банківських установ України протягом останніх чотирьох років можна простежити в табл. 1. Дані демонструють тенденцію до скорочення кількості банківських установ в Україні. Якщо в 2021 році здійснювала свою діяльність 71 банківська установа, то до 2024 року їх кількість скоротиться до 62. Така динаміка може бути викликана процесами об'єднання банків, зникненням банків через банкрутство або припиненням роботи в результаті військових дій. Зміни сукупних активів банків за 2021–2024 роки відображені в балансах. Банківські активи зросли з 6,9 % до 18 %, чисті активи – з 12,6 % до 20,1 %, а частка валових кредитів у сукупних активах збільшилася з 21, 6% до 24,5 %. У структурі балансу банків кошти, що належать господарюючим суб'єктам, збільшилися на 3,8 % порівняно з попереднім періодом.

Таблиця 1

Основні показники банківського сектора України

	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5
Кількість діючих банків	71	67	63	62
Загальні балансові показники (млрд грн)				
Загальні активи	2 358	2 717	3 311	3 547
у т.ч. в іноземній валют	679	820	923	1 023

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Чисті активи	2 053	2 352	2 945	3 181
у т.ч. в іноземній валюті	583	731	830	927
Валові кредити суб'єктам господарювання	796	801	784	852
у т.ч. в іноземній валюті	292	281	268	277
Чисті кредити суб'єктам господарювання	540	529	511	579
Валові кредити МСП	468	455	483	521
у т. ч. в іноземній валюті	127	100	114	115
Чисті кредити МСП	263	246	268	306
у т. ч. в іноземній валюті	87	70	80	79
Чисті кредити МСБ, що не належать до груп	71	61	63	74
у т. ч. в іноземній валюті	18	15	13	13
Валові кредити фізичним особам	243	210	223	268
у т.ч. в іноземній валюті	21	13	12	13
Чисті кредити фізичним особам	200	134	160	209
Кошти суб'єктів господарювання	800	943	1 322	1 400
у т.ч. в іноземній валюті	233	317	386	444
Кошти фізичних осіб	727	933	1 084	1 172
у т.ч. в іноземній валюті	270	340	373	407
Зміна (р/р, %)				
Загальні активи	6.9%	15.2%	21.9%	18.0%
Чисті активи	12.6%	14.5%	25.2%	20.1%
Валові кредити суб'єктам господарювання	6.2%	0,7%	–2.2%	11.3%
Валові кредити фізичним особам	21.6%	–13.5%	6.0%	24.5%
Кошти суб'єктів господарювання	17.4%	17.9%	40.2%	21.2%
Кошти фізичних осіб	6.6%	28.4%	16.1%	16.7%
Фінансові результати (млрд грн)				
Чисті процентні доходи	117.6	151.7	201.4	59.7
Чисті комісійні доходи	58.0	50.2	50.0	14.0
Відрахування в резерви	3.4	121.2	17.8	2.2
Чистий прибуток / збиток	77.4	21.9	82.8	38.6

Джерело: [7]

Також варто проаналізувати діяльність банків у 2022 році та порівняти її з діяльністю у 2021 році, щоб зрозуміти вплив війни на фінансове становище банківського сектора. Зокрема, у 2022 році балансові показники банківського сектора зафіксували зростання як сукупних активів, так і чистих активів порівняно з 2021 роком. Це зростання було зумовлене головним чином збільшенням інвестицій у кошти інших банків та у депозитні сертифікати Національного банку України.

У 2022 році фізичні та юридичні особи збільшили депозити в банках, як у національній, так і в іноземній валюті, порівняно з 2021 роком. Проте водночас спостерігається тенденція до скорочення обсягів наданих кредитів фізичним та юридичним особам, що є логічним наслідком ризиків, пов'язаних з воєнним станом в Україні. Надалі попит на кредити залишався низьким, частка неактивних кредитів зростала, а збитки від кредитного ризику неухильно зростали, що призвело до зниження чистих кредитних активів. Загалом кредитний ризик залишається важливим фактором, який разом з іншими ризиками посилюється для банківських установ.

Загалом, попри війну, загальні активи та чисті активи банківської сфери продовжують зростати, що означає вдалу адаптацію банків до нових умов та збільшення обсягів операцій. Зростання активів в іноземній валюті свідчить про збільшення валютних операцій, що, скоріше за все, пов'язано з міжнародною допомогою та валютними обмеженнями.

Кредитування суб'єктів господарювання демонструє нестабільну динаміку, що відображає негативний вплив війни на бізнес-активність. Кредитування фізичних осіб має загальну тенденцію до відновлення після зниження у 2022 році. Кредитування МСБ також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про підтримку цього сектора.

Значне зростання коштів суб'єктів господарювання та фізичних осіб свідчить про довіру громадян до банківської системи та накопичення коштів в умовах невизначеності.

Незважаючи на значні зміни, викликані нестабільністю, викликаною активними бойовими діями в значній частині країни, український банківський сектор зберіг стабільне становище на ринку. Банківська сфера демонструє стійкість в цей час, але очікує значних змін. Довгострокова військова ситуація може мати далекосяжні наслідки, тому банківський сектор повинен визначити стратегію майбутніх дій, враховуючи як відкриті, так і невідомі ризики, пов'язані з такою ситуацією. Незважаючи на численні проблеми, банківський сектор підтримує високий рівень ліквідності за рахунок постійного припливу коштів від клієнтів. Проте ризики залишаються, враховуючи невизначеність, що зберігається. Банки повинні максимально зосередитися на управлінні своїми ліквідними активами з урахуванням вимог процентної політики, що сприятиме збільшенню строкових вкладів населення.

Висновки. Таким чином, завдяки своєчасному та економічно виправданому втручанню та підтримці Національного банку України, а також стійкості та зусиллям банківських установ банківський сектор України зумів витримати випробування війною та ефективно адаптуватися до нових умов, демонструючи цілком позитивні результати. Дослідження банків і їх фінансових показників показали, що, незважаючи на зниження темпів зростання операційних доходів, викликаних військовими діями, вони зберегли здатність генерувати прибуток навіть у зонах бойових дій. Цей результат багато в чому обумовлений успішною адаптацією до викликів, пов'язаних з оперативною діяльністю в перші місяці повномасштабного вторгнення.

У майбутньому НБУ повинен уважно стежити за можливими ризиками в банківському секторі і оперативно реагувати на них. Як регулятор банківського сектора, він несе відповідальність за підтримку стабільності і реалізацію політики, спрямованої на залучення коштів клієнтів в банки.

Подальші дослідження в цьому напрямку мають бути зосереджені на розробці стратегій розвитку банківської системи України в післявоєнний період.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Бєлікова Н. В.

Література: **1.** Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. *Вісник економіки.* 2023. Вип. 3. С. 8–25. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008. **2.** Еркес О., Калита О., Сундук Т. Банківська система України в умовах війни. Scientia·Fructuosa *(Вісник Київського національного торговельно-економічного університету).* 2022. № 144 (4). С. 122–133. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09. **3.** Забчук, Г., Іващук, О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2022. № 1-2. С. 50–61. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.050. **4.** Прокопенко Н. С., Мирончук В. М., Шепель І. В. Принципи функціонування банківської системи України в умовах війни. *Економіка та суспільство.* Вип. 41. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-33. **5.** Гісем М., Король, М. Проблеми фінансової безпеки банківського сектору України під час повномасштабного російського вторгнення. *Сталий розвиток економіки.* 2023, № 2 (47). С. 43–49. URL: https://doi.org/10.32782/2308- 1988/2023-47-6. **6.** Правдиковська І. І., Дорошенко Н. О. Вплив війни на банківську систему України. *Молодий вчений.* 2022. № 9 (109). С. 150–156. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-9-109-32. **7.** Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

ДІЯЛЬНІСТЬ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ НА ВАЛЮТНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

УДК 336.7

Анацький А. В.

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

Анотація. *У статті визначено потенційні ризики, пов'язані із діяльністю банківської системи України в умовах воєнних викликів. З'ясовано загрози діяльності іноземних банківських груп для національної банківської системи. Наведено сутність і класифікацію валютних ринків. Досліджено сутність і функції діяльності комерційних банків на валютному ринку в умовах воєнних викликів.*

Ключові слова: *банківська система, валютний ринок, комерційний банк, ризики, функції.*

Annotation. *The article identifies the potential risks associated with the activities of the banking system of Ukraine in the context of military challenges. The threats of foreign banking groups to the national banking system are identified. The essence and classification of foreign exchange markets are presented. The essence and functions of commercial banks in the foreign exchange market in the context of military challenges are investigated.*

Keywords: *banking system, foreign exchange market, commercial bank, risks, functions.*

Політика оздоровлення банківської системи, яку Національний банк України реалізує з 2014 року, спрямована передусім на зменшення кількості фінансово неспроможних і залежних банківських установ. Водночас ці кроки впливають на стабільність банківської системи, змушуючи шукати нові шляхи балансування інтересів вкладників, кредиторів та власників банків. У періоди нестабільності, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, додаткову небезпеку може становити іноземний банківський капітал. Таким чином, важливим завданням національного регулятора є оцінка його впливу на фінансову систему України та визначення потенційних ризиків, пов'язаних із цим впливом. Так, в умовах загальноекономічного спаду, нестачі валютних ресурсів та зниження довіри до вітчизняних банків ефективна валютна політика держави є ключовим чинником для відновлення економічного розвитку України. Важливу роль у цьому процесі відіграють банківські установи, які здійснюють значний обсяг операцій із валютними активами і, відповідно, є найбільш вразливими до змін у валютному середовищі. В умовах воєнних викликів систематичне руйнування електронних комунікацій та енергетичних об'єктів, збільшення витрат на фінансування військового сектору, зменшення податкових надходжень та суспільна паніка призвели до серйозних змін на українському валютному ринку. Тому надзвичайно важливо вивчити функціонування банківської системи в умовах невизначеності та виявити тенденції, з якими вона стикалися протягом періоду воєнного стану.

Серед науковців, які присвятили свої дослідження вивченню діяльності банківських установ на валютному ринку, можна виділити Н. Божидарнік, А. Мороз, М. Пуховкіна, М. Савлук, С. Бестужеву, Т. Бунчикову, О. Пруського, О. Дзюблюк та ін. Вагомий внесок у вивчення порядку функціонування вітчизняної банківської сфери та валютного ринку в умовах воєнних викликів здійснили О. Кознова, В. Моісєєв, В. Бурдейна, Р. Корнилюк, Б. Слуцький, О. Калита, Т. Сундук, А. Шокало та ін.

Мета дослідження – проаналізувати теоретичні підходи до визначення ролі банків у функціонуванні валютного ринку й оцінити вплив зарубіжного банківського капіталу на національну банківську систему в умовах воєнних викликів.

На сьогодні значна частина банківської системи України контролюється фінансовими групами із закордонним капіталом. Великі гравці банківського ринку становлять більшу загрозу для стійкості національної фінансової системи порівняно з меншими установами. Враховуючи, що банки з іноземним капіталом зазвичай

© Анацький А. В., 2025

мають вищий рівень капіталізації та більший обсяг активів порівняно з вітчизняними, вивчення їхньої діяльності потребує особливої уваги. Попри низку позитивних наслідків присутності іноземних банківських груп, їхня діяльність створює певні ризики для національної банківської системи. Серед них – часткова втрата контролю з боку Національного банку України, низька зацікавленість у кредитуванні довгострокових проєктів через політичну нестабільність, можливість різкого відтоку капіталу через економічні та політичні потрясіння, а також просування інтересів транснаціональних корпорацій.

Наразі за злагоджених дій регуляторних органів в особі НБУ національна банківська система працює стабільно, забезпечуючи безперебійну роботу фінансових установ в умовах воєнних викликів. Незважаючи на військові ризики, банківська система підтримує достатню ліквідність для продовження безготівкових платежів та інших зобов'язань. З іншого боку, валютний ринок зазнав величезних коливань і повністю перестав функціонувати в перші дні війни. Його поступово відновлювали у 2022 р., скасовуючи обмеження на конвертовані депозити для купівлі готівки, припиняючи видачу готівки в гривні та забороняючи P2P-перекази за кордон. Загальна стабільність на валютному ринку була забезпечена зусиллями НБУ щодо фіксації валютних курсів і системним отриманням міжнародної допомоги [1].

У науковій літературі існує багато підходів до визначення валютного ринку, відповідно до яких він може характеризуватися за різними критеріями. Основні з них передбачають розгляд валютного ринку як сфери купівлі-продажу іноземних валют, як фінансового центру, як сукупності валютних операцій та як системи валютних відносин. Найбільш ґрунтовно його характеристику розкривають вітчизняні науковці Н. Божидарнік, О. Владимир [2; 3], які визначають валютний ринок через призму функціонального, інституційного та організаційного підходів (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення валютного ринку

Функціональний підхід	Інституційний підхід	Організаційний підхід
Розглядає валютний ринок як складову валютної системи, що забезпечує проведення міжнародних розрахунків, захист від валютних ризиків, диверсифікацію валютних резервів та отримання прибутку учасниками завдяки різниці курсів валют	Визначає валютний ринок як сукупність банківських установ, інвестиційних компаній, бірж, брокерських контор та інших фінансових посередників	Трактує валютний ринок як систему сучасних засобів комунікації (телеграф, телефон, інформаційні мережі, комп'ютерні та супутникові системи), що забезпечують зв'язок між банками та біржами різних країн для здійснення валютних операцій

Враховуючи різноманітність взаємозв'язків на валютних ринках, їх класифікують за такими критеріями: інституційна структура, вид грошового обігу, територіальний охоплення, наявність валютних обмежень, рівень організованості, види операцій, терміновість угод, законність проведення операцій. Різноманіття видів валютного ринку вказує на складність його структури та взаємозалежність між елементами, що вимагає ефективних механізмів управління відносинами між учасниками ринку. До основних суб'єктів валютного ринку більшість науковців відносять імпортерів і експортерів, міжнародні інвестиційні компанії, банки, біржі та брокерські фірми [4].

Діяльність комерційних банків на валютному ринку визначається їхньою метою, засобами, результатами та бізнес-процесами, завдяки яким вони функціонують і сприяють ефективному виконанню валютним ринком його основних завдань. Слід зауважити, що банки, які входять до складу іноземних банківських груп, контролюють половину банківського капіталу, проте зосереджують лише близько третини активів та зобов'язань. Така значна присутність іноземного капіталу в банківській системі України зумовлює певний рівень залежності від економік інших держав – країн походження капіталу (табл. 2). Це, своєю чергою, може створювати додаткові ризики для стабільності національної банківської системи.

Таблиця 2

Кількість комерційних банків в Україні протягом 2024–2025 рр.

Строк	Кількість діючих банків	З них з іноземним капіталом	У т. ч. зі 100 % іноземним капіталом
1	2	3	4
на 01.01.2024	63	27	19
на 01.02.2024	63	26	19
на 01.01.2024	63	26	19

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
на 01.03.2024	63	26	19
на 01.04.2024	63	26	19
на 01.05.2024	63	26	19
на 01.06.2024	63	27	19
на 01.07.2024	62	27	19
на 01.08.2024	62	26	19
на 01.09.2024	62	26	19
на 01.10.2024	62	26	19
на 01.11.2024	62	26	19
на 01.12.2024	62	26	19
на 01.01.2025	61	26	19

Джерело: [5]

Рівень довіри до банків з іноземним капіталом в Україні перевищує довіру до вітчизняних банківських установ та банківської системи загалом. Це підтверджується стабільним зростанням обсягів їхніх активів і частки іноземного капіталу на фінансовому ринку країни. Якість активів, зобов'язань та структура власного капіталу банків, що належать до іноземних фінансових груп, є кращою порівняно з банками з державною участю та банківськими установами I і II груп. З огляду на якість активів та зобов'язань, іноземні банки становлять меншу загрозу для стабільності українського банківського секторка, ніж вітчизняні фінансові установи. Отже, провідна роль банків на валютному ринку є об'єктивним явищем, зумовленим їхньою функцією обслуговування грошово-кредитних відносин у суспільстві через здійснення валютних операцій.

Слід зазначити, що для ефективного виконання своїх функцій на валютному ринку комерційні банки мають зосереджувати основну увагу на організації валютної діяльності. Особливості функціонування банків на валютному ринку визначаються цілями їх діяльності, об'єктом, на який вона спрямована, засобами та методами управління, що застосовуються у процесі роботи, а також результатами проведення валютних операцій, їх регулюванням і контролем.

З огляду на те, що діяльність можна визначити як працю або функціонування організації в певній сфері, пропонується таке визначення діяльності банків на валютному ринку. У широкому розумінні – це дії банківського персоналу, спрямовані на ефективне проведення операцій із валютними цінностями з метою отримання прибутку, при цьому враховуються інтереси партнерів банку, а також вимоги регуляторів щодо виконання валютних операцій. У вузькому розумінні, валютна діяльність банку – це бізнес-процеси, пов'язані із здійсненням операцій із валютними цінностями.

На валютному ринку банки виконують низку специфічних для їх валютної діяльності функцій, до яких відносять:

• посередницьку, яка охоплює дії функцій другого рівня, зокрема платіжно-розрахункову, кредитно-інвестиційну, ощадно-капіталотворчу та конверсійну;

• трансформаційну, що передбачає зміну строків і обсягів залучених і розміщених валютних ресурсів, а також управління валютними ризиками;

• регулятивно-контрольну, яка пов'язана з необхідністю контролю та регулювання як власних валютних операцій банків, так і операцій їхніх клієнтів.

Під час дослідження встановлено, що банки відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування валютного ринку. Головним фактором, що впливатиме на фінансовий стан банківської галузі в майбутньому, на думку фахівців, буде кредитний ризик, реалізація якого значно знизить рівень капіталу банків. Враховуючи ймовірність продовження дії воєнного стану, НБУ порадив банкам найближчим часом зосередитися на відродженні кредитування та збереженні своїх бізнес-моделей. Водночас кредитний ризик залишається одним із основних ризиків для банківської системи. За попередніми оцінками, більшість фінустанов зможуть відновити капітал за рахунок майбутніх доходів, але деяким банкам, ймовірно, знадобиться додаткова

допомога акціонерів. Банкам також рекомендовано зосередитися на управлінні ліквідністю та дотриманні процентної політики, що, своєю чергою, має стати основою для стимулювання строкових депозитів резидентів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Стан фінансового сектору України та заходів НБУ з підтримки його безперебійного функціонування в умовах воєнного стану // Національний банк України. 2022. URL: https://bank.gov.ua/ua/news /all/stanfinansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu. **2.** Божидарнік Н. В., Божидарнік Т. В. Валютні операції : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2013. 698 с. **3.** Дзюблюк О. В., Владимир О. М. Банки у системі організації валютних відносин : монографія. Тернопіль : Терно-граф, 2014. 296 с. **4.** Бестужева С. В., Бунчикова Т. С. Розвиток валютної політики України в контексті євроінтеграції: методичний аспект. *Економічні студії.* 2020. № 1 (27). С. 27–35. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23568. **5.** Національний банк України. URL: http//www.bank.gov.ua.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ПЕРІОДУ

УДК 658.7

Басов Г. М.

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

Анотація. *Досліджено особливості організації закупівельної логістики на підприємстві в умовах воєнного періоду, проаналізовано виклики та запропоновано шляхи підвищення ефективності закупівельних процесів.*

Ключові слова: *закупівельна логістика, воєнний період, ризики, постачальники, цифрові технології, адаптація, управління запасами.*

Annotation. *The article examines the peculiarities of procurement logistics organization in enterprises during wartime, analyzes challenges, and suggests ways to improve procurement efficiency.*

Keywords: *procurement logistics, wartime, risks, suppliers, digital technologies, adaptation, inventory management.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного періоду підприємства стикаються з надзвичайно складними викликами, що кардинально змінюють умови організації закупівельної логістики. Перебої у постачанні, нестабільність ринкових умов, зруйнована інфраструктура та підвищені ризики безпеки створюють нові вимоги до адаптації логістичних процесів. Сучасна закупівельна логістика повинна забезпечувати не лише своєчасне і безпечне

© Басов Г. М., 2025

постачання матеріалів і ресурсів, а й бути гнучкою, стійкою до зовнішніх потрясінь, здатною швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Водночас ефективне управління закупівлями дозволяє підприємству зменшити ризики дефіциту ресурсів, оптимізувати витрати, підтримувати безперервність виробничих процесів та зберігати конкурентоспроможність у кризових умовах.

У цьому контексті гостро постає проблема створення та впровадження ефективних механізмів закупівельної логістики, які враховують особливості воєнного часу, ризики і обмеження, а також здатні забезпечити стабільність і надійність ланцюгів постачання. Одним із ключових завдань є дослідження особливостей функціонування закупівельної логістики в кризових умовах, визначення основних чинників впливу та розробка стратегій адаптації, що сприятимуть підвищенню її ефективності і стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості організації закупівельної логістики, зокрема в кризових і воєнних умовах, активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Питання адаптації логістичних процесів до умов підвищених ризиків та нестабільності розглядаються в працях І. Є. Крижановського та Т. В. Гончарука [1], М. Ф. Огійчука [2], А. Г. Мельника і О. І. Стояна [3], Н. Я. Михайлицької та М. Р. Верескля [4], І. О. Дьяконової [5] та інших фахівців.

У роботі І. Є. Крижановського і Т. В. Гончарука [1] досліджуються особливості управління логістичними процесами в умовах воєнного стану, наголошується на необхідності оперативної адаптації закупівельних ланцюгів і посилення контролю над ризиками. Автори підкреслюють важливість формування гнучких стратегій закупівельної логістики, здатних протистояти зовнішнім загрозам.

М. Ф. Огійчук у своїй праці [2] розглядає методи ризик-менеджменту в логістиці, акцентуючи увагу на інструментах і практиках, які допомагають підприємствам мінімізувати вплив зовнішніх факторів, включаючи кризові ситуації, на закупівельні процеси.

А. Г. Мельник та О. І. Стоян [3] аналізують виклики глобальної нестабільності для закупівельної логістики, пропонують нові підходи до вибору постачальників і управління запасами, що особливо актуально в умовах воєнних дій та економічних потрясінь.

Дослідження Н. Я. Михайлицької і М. Р. Верескля [4] присвячені логістичному менеджменту в цілому, зокрема ролі закупівельної логістики у забезпеченні стабільності виробництва. Вони підкреслюють значення стратегічного планування запасів і впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності закупівель.

І. О. Дьяконова [5] у своїй роботі зосереджується на інноваційних стратегіях управління підприємствами в кризових умовах, наголошуючи на важливості інтегрованого підходу до закупівельної логістики для забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Таким чином, аналіз останніх наукових праць створює міцну теоретичну основу для подальшого вивчення та вдосконалення закупівельної логістики в умовах воєнного періоду. Водночас залишається актуальним питання адаптації традиційних методів закупівельної логістики до нових викликів, зокрема цифровізації, підвищення ризиків і динамічного зміни ринкових умов.

Основною **метою** статті є дослідження особливостей організації закупівельної логістики на підприємстві в умовах воєнного періоду, аналіз ключових викликів і ризиків, а також визначення ефективних підходів і методів підвищення стійкості закупівельних процесів. Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання: визначити основні фактори, що впливають на закупівельну логістику в умовах воєнного конфлікту; проаналізувати ризики та проблеми, пов'язані з постачанням матеріалів і сировини; дослідити роль вибору постачальників і формування стратегічних запасів у забезпеченні безперервності виробництва; розглянути можливості застосування цифрових технологій і інноваційних рішень для підвищення ефективності закупівельної логістики в кризових умовах; запропонувати рекомендації щодо оптимізації закупівельних процесів з урахуванням сучасних викликів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Роль вибору постачальників в умовах воєнного часу стає одним із ключових завдань. Підприємства повинні знаходити надійних партнерів, які можуть забезпечити безперебійні постачання навіть у кризових ситуаціях. Це вимагає орієнтації на постачальників з ближчих регіонів, що знижує ризики логістичних збоїв, а також пошуку партнерів, здатних запропонувати альтернативні маршрути доставки. Надійні постачальники забезпечують підприємство необхідними матеріалами, що сприяє збереженню виробничих процесів [4].

Для забезпечення безперервності виробництва підприємства формують стратегічні запаси. Це дозволяє зменшити ризики простоїв, пов'язаних із нестачею ресурсів, адже наявність стратегічних запасів критичних

матеріалів може компенсувати тимчасові затримки поставок. Однак накопичення запасів потребує додаткових ресурсів і ефективного управління, тому такі запаси мають бути раціонально спланованими [4].

Важливою умовою ефективної закупівельної логістики є оперативне управління замовленнями. Воєнний період вимагає гнучкості у плануванні та адаптації до змінних умов. Для цього підприємства впроваджують системи оперативного контролю за виконанням замовлень, що дає змогу своєчасно реагувати на затримки або зміну умов постачання, знижуючи ризики збоїв.

У період кризи тісна взаємодія закупівельної логістики з іншими відділами стає необхідною для узгодження планів і швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Закупівельний відділ повинен постійно співпрацювати з виробництвом, складським господарством, збутом і логістикою запасів. Це дозволяє інтегрувати плани та дії всіх підрозділів, адаптуючи діяльність підприємства до нових викликів.

Для зниження ризиків від розірваних ланцюгів постачання пріоритет надається локальним постачальникам. Співпраця з локальними постачальниками забезпечує швидшу доставку матеріалів та знижує залежність від міжнародної логістики, яка в умовах кризи може бути недоступною або надто дорогою [1].

У кризовий період особливе значення набуває контроль якості закупівель. Підприємства змушені працювати з обмеженою кількістю постачальників, тому необхідно посилювати контроль якості матеріалів, щоб мінімізувати ризики отримання неякісної сировини. Це важливо для збереження якості кінцевого продукту та безперебійного виробництва.

Ефективна закупівельна логістика в умовах війни також потребує аналізу ризиків і розробки кризових планів. Підприємства мають оцінювати можливі ризики у закупівельному процесі та розробляти кризові плани для зниження їхнього впливу. Це включає альтернативні варіанти дій у випадку непередбачених обставин, таких як зміна постачальників або альтернативні маршрути постачання [3].

Застосування інформаційних технологій дозволяє оптимізувати процеси закупівель. Автоматизовані системи управління закупівлями і моніторингу запасів забезпечують прозорість і оперативність, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на зміни у постачанні та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

В умовах кризи важливо також враховувати зміни цін та умов оплати. Підприємства мають розробляти гнучкі фінансові стратегії, враховуючи валютні коливання і нестабільність ринку. Впровадження механізмів страхування валютних ризиків і пошук вигідних умов оплати допомагає знизити фінансовий тиск.

У випадках, коли ресурси стають обмеженими, підприємства змушені шукати інноваційні рішення. Це може включати пошук альтернативних матеріалів або оптимізацію виробничих процесів для зниження залежності від дефіцитних ресурсів. Інновації допомагають підтримувати стабільність виробництва за відсутності традиційних ресурсів [5].

Для підвищення ефективності закупівельної логістики в умовах кризи необхідно проводити регулярний аналіз ефективності відділу закупівель. Це дозволяє виявити слабкі місця в системі закупівель і вдосконалити процеси, швидко реагуючи на змінні умови.

Закупівельна логістика стає фактором виживання підприємства. В умовах війни здатність забезпечити своєчасне постачання необхідних матеріалів стає запорукою стійкості виробничих процесів та мінімізації втрат. Без стабільної закупівельної логістики підприємство не зможе підтримувати належний рівень діяльності [1].

Важливим елементом закупівельної логістики стає антикризовий менеджмент. Спеціалісти з антикризового управління розробляють стратегії для зниження впливу ризиків на ланцюг постачання і підтримання стабільної роботи підприємства. Ефективне управління кризами дозволяє підприємству швидше адаптуватися до нестабільного середовища та зберігати конкурентоспроможність навіть у важких умовах.

У сучасних реаліях воєнного часу закупівельна логістика перетворюється з технічної функції на стратегічний інструмент забезпечення стабільності бізнесу. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптувати закупівельні процеси до нових викликів, таких як збройні конфлікти, порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів і коливання ринкових умов.

Висновки. Оптимізація закупівельної логістики вимагає комплексного підходу: від стратегічного планування і вибору надійних постачальників до впровадження сучасних цифрових рішень, формування стратегічних запасів та розробки кризових сценаріїв. В умовах невизначеності підприємства мають демонструвати гнучкість, швидкість прийняття рішень, а також здатність до інновацій. Особливої ваги набуває координація між усіма підрозділами компанії, що дозволяє досягти синергії та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, саме ефективна закупівельна логістика здатна забезпечити безперервність виробництва, підтримати конкурентоспроможність підприємства та знизити негативні наслідки зовнішніх загроз. У перспективі це відкриває нові можливості для побудови стійких і адаптивних ланцюгів постачання, які зможуть витримати випробування часом і кризами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Крижановський І. Є., Гончарук Т. В. Управління логістичними процесами в умовах воєнного стану. *Економіка і організація управління.* 2023. № 2 (54). С. 78–85. **2.** Огійчук М. Ф. Ризик-менеджмент у логістиці: методи та практики. Харків : Фінанси і статистика, 2021. 312 с. **3.** Мельник А. Г., Стоян О. І. Логістика в умовах глобальної нестабільності: нові підходи до закупівель. *Бізнес Інформ.* 2022. № 5. С. 25–31. **4.** Михайлицька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2020. 440 с. **5.** Дьяконова І. О. Інноваційні стратегії у кризовому управлінні підприємствами. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023. № 80. С. 112–117.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 658.012.2

Батіщева Є. Д.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості стратегічного планування розвитку підприємств в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики, з якими стикається бізнес, зокрема порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту, фінансові ризики та кіберзагрози. Досліджено адаптивні стратегії українських компаній, спрямовані на забезпечення стійкості та ефективності роботи в кризових умовах. Обґрунтовано необхідність гнучкого стратегічного підходу, цифрової трансформації та міжнародної співпраці для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності бізнес-процесів.*

Ключові слова: *стратегічне планування, воєнний стан, адаптація бізнесу, управління ризиками, цифровізація.*

Annotation. *The article examines the features of strategic planning for enterprise development under martial law conditions. The main challenges faced by businesses are identified, including supply chain disruptions, demand instability, financial risks, and cybersecurity threats. Adaptive strategies of Ukrainian companies aimed at ensuring resilience and operational efficiency in crisis conditions are studied. The necessity of a flexible strategic approach, digital transformation, and international cooperation is substantiated to minimize risks and ensure business continuity.*

© Батіщева Є. Д., 2025

Keywords: *strategic planning, martial law, business adaptation, risk management, digitalization.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах всеохоплюючої глобалізації стратегічний підхід до стимулювання розвитку підприємства є необхідною умовою його системної трансформації та адаптації до динамічних умов світового та внутрішнього ринку товарів і послуг [1]. Особливого значення це питання набуває в умовах повномасштабної війни в Україні, коли необхідно враховувати не лише економічні, а й політичні, соціальні та безпекові чинники [2]. У таких обставинах підприємства стикаються з численними викликами, серед яких порушення логістичних ланцюгів, скорочення споживчого попиту, зростання інфляції та невизначеність ринку [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах війни досліджуються науковцями Гавриш О., Феєр О. В., Перерва І., Миронова О., Шведа Н., Бугайчук В. В., Стрижак О., Вовк В. А., Козлова І. М. [1–9]. Зокрема, розглядаються ключові виклики, з якими стикається український бізнес, аналізуються основні завдання стратегічного управління під час війни та пропонуються підходи до перепрофілювання підприємств, релокації, участі в державних програмах підтримки, обґрунтовується необхідність цифрової трансформації підприємств як ключового фактору забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах війни.

Метою цього дослідження є системний аналіз особливостей формування та реалізації стратегій розвитку підприємств в умовах воєнного стану, а також визначення їх основних викликів і загроз.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегічне планування підприємствами під час воєнного стану є складним викликом. Воєнний стан – це особливий правовий режим, за якого військові структури частково або повністю перебирають контроль над управлінням державою. У таких умовах уряд може вводити обмеження на окремі громадянські права, зокрема свободу слова та право на зібрання. Це безпосередньо впливає на діяльність бізнесу, оскільки підприємства можуть зіткнутися з посиленим регулюванням та контролем [4].

Для ефективного стратегічного планування важливо мати чітке уявлення про політичне та економічне середовище, в якому працює бізнес.

Згідно з результатами досліджень бізнесу в Україні під час повномасштабної воєнної агресії, більшість підприємств або не бачать сенсу у розробці стратегії, або керуються інтуїтивним управлінням. Проте спостерігається позитивна тенденція до усвідомлення важливості стратегічного планування. Зокрема, відсоток компаній, які адаптувались до умов воєнного часу та прийняли нову стратегію дій, становить 33,4 % [9].

Ключовим аспектом стратегічного управління в цей період є гнучкість. Бізнес має бути готовим оперативно реагувати на зміни, адаптувати свої стратегії відповідно до нових ринкових умов і регуляторних вимог.

Ще одним важливим чинником є ефективна комунікація. Під час воєнного стану потік інформації може бути обмеженим або суворо контролюватися, що створює труднощі для підприємств у доступі до актуальних даних. Тому необхідно забезпечити надійні та безпечні канали зв'язку, використовуючи перевірених посередників або захищені цифрові платформи [5].

Управління підприємством у період воєнного стану потребує ретельного балансу між мінімізацією ризиків і пошуком нових можливостей. Готовність до змін, адаптивність стратегій та ефективна комунікація є ключовими факторами стійкості бізнесу в умовах невизначеності.

Збереження та розвиток бізнесу під час війни супроводжується численними труднощами (табл. 1).

Таблиця 1

Основні виклики стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану

Виклики	Характеристика
1	2
Порушення логістичних ланцюгів	Блокування транспортних маршрутів, закриття кордонів, проблеми з постачанням сировини
Нестабільність попиту	Зниження купівельної спроможності, зміна пріоритетів споживачів
Втрата кваліфікованих кадрів	Міграція фахівців за кордон, мобілізація персоналу
Фінансові ризики	Девальвація валюти, зростання відсоткових ставок за кредитами, обмежений доступ до інвестицій

Закінчення табл. 1

1	2
Кіберзагрози та безпека даних	Підвищені ризики хакерських атак, витік конфіденційної інформації
Невизначеність регуляторного середовища	Часті зміни законодавства, запровадження нових обмежень та податків

Джерело: сформовано на основі [8]

Значна кількість українських компаній вже почала впроваджувати адаптивні стратегії для підтримки стабільності та ефективного функціонування в умовах воєнного стану (табл. 2).

Таблиця 2

Приклади адаптації українських компаній до умов воєнного стану

Компанія	Основні стратегії адаптації
Rozetka	Переорієнтація логістичних маршрутів, швидка адаптація асортименту, активна соціальна підтримка населення
Нова Пошта	Розвиток нових напрямків доставки, розширення міжнародних перевезень, впровадження мобільних відділень
Агросектор (МХП, Kernel)	Диверсифікація логістичних маршрутів, вихід на міжнародні ринки, цифровізація процесів
IT-компанії (Genesis, SoftServe)	Релокація команд, посилення кібербезпеки, адаптація бізнес-моделі до умов війни

Джерело: сформовано на основі [5; 10–12]

Реальні кейси демонструють, як бізнес адаптується до нових реалій:

1. Реструктуризація логістичних процесів – компанії, які втратили доступ до традиційних постачальників, швидко налагодили співпрацю з альтернативними партнерами в ЄС.

2. Цифровізація та дистанційна робота – бізнеси, що впровадили цифрові інструменти для управління персоналом та клієнтами, зберегли продуктивність навіть під час кризових періодів.

3. Диверсифікація ринків збуту – експортно-орієнтовані підприємства адаптували свої продукти до вимог нових ринків та змогли вийти на міжнародну арену.

4. Гнучкі бізнес-моделі – компанії, що змінили формат роботи (наприклад, ресторани, які перейшли на доставку), змогли зберегти прибутковість [5; 7; 8].

Враховуючи основні виклики та ефективні стратегії, підприємствам варто застосовувати комплексний підхід до управління. Гнучке стратегічне планування допоможе швидко адаптувати діяльність до нових умов. Важливим аспектом є розробка антикризових планів, що дозволять мінімізувати ризики та забезпечити безперервність бізнес-процесів. Диджиталізація та автоматизація сприятимуть підвищенню ефективності управління та швидкому реагуванню на зміни. Окрім цього, посилення співпраці з міжнародними партнерами та розширення ринків збуту допоможе диверсифікувати ризики. Додатково варто розглянути можливості залучення грантів, кредитів або партнерських інвестицій для підтримки фінансової стабільності.

Висновки. Умови воєнного стану вимагають від підприємств гнучкого стратегічного планування, адаптації до змін та цифровізації. Основними викликами є порушення логістики, нестабільність попиту, втрата кадрів і фінансові ризики. Відповіддю на ці загрози стає реструктуризація процесів, диверсифікація ринків і впровадження цифрових технологій. Комплексний підхід, антикризові стратегії та міжнародна співпраця допоможуть забезпечити стійкість бізнесу.

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

Література: **1.** Gavrysh O., Gavrysh I., Matiukhina A., Vasylets I. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of development.* 2024. Vol. 23. No. 1. P. 18–29. DOI: https://doi.org/10.57111/

econ/1.2024.18. **2.** Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. Вип. 4. С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97. **3.** Pererva I., Myronova O. Use of creative marketing in the implementation of enterprise strategy. *Economics of development.* 2023. Vol. 22. No. 2. P. 28–40. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.28. **4.** Шостак Л. В., Ліпич Л. Г., Морохова В. О., Миронова Н. С. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка.* 2023. Вип. 4. С. 86–90. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15. **5.** Shveda N., Garmatiuk O., Kuzhda T., Mashliy H., Yuryk N. Digital transformation as an imperative for innovative development of business processes under martial law (Ukrainian experience). *Economics of development.* 2024. Vol. 23. No. 2. P. 69–79. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69. **6.** Бугайчук В. В., Кривульський Є. В., Глюза К. А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 56. С. 212–218. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81. **7.** Stryzhak O., Pohuda N. Restaurant brand management in wartime. *Economics of development.* 2023. Vol. 22. No. 3. P. 21–31. DOI: https://doi.org/10.57111/econ/3.2023.21. **8.** Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68. **9.** Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140. **10.** Рубрика. Незважаючи на складну економічну ситуацію, українці на Rozetka найчастіше шукають товари для ЗСУ. Рубрика, 30 квітня 2022. URL: https://rubryka.com/2022/04/30/na-rozetka-shukayut-tovary-zsu/. **11.** The Page. Як «Нова пошта» зазнала втрат, але зуміла масштабувати бізнес // The Page. URL: https://thepage.ua/ua/special-projects/yak-nova-poshta-perezhila-rik-velikoyi-vijni-i-vijshla-na-zahidnij-rinok. **12.** DLF Attorneys-At-Law. Агросектор України: вплив війни та перспективи відновлення // DLF Attorneys-At-Law. URL: https://dlf.ua/ua/agrosektor-ukrayini-vpliv-vijni-ta-perspektivi-vidnovlennya/.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЧИСТИЙ ДОХІД ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ ВІТАМІННИЙ ЗАВОД»

УДК 336.64:615

Бафталовська В. І.

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

Анотація. *У статті проведено аналіз факторів впливу на чистий дохід Приватного акціонерного товариства «Київський вітамінний завод». Аналіз з використанням економетричних методів дозволив виявити ключові фактори фінансових показників підприємства та оцінити їхній вплив на чистий дохід.*

Ключові слова: *чистий дохід, економетрична модель, кореляційно-регресійний аналіз, фармацевтична компанія-виробник, фінансові результати.*

Annotation. *The article analyzes the factors influencing the net revenue of Private Joint Stock Company «Kyiv Vitamin Plant». Analysis using econometric methods allowed to identify the key determinants of the company's financial performance and assess their impact on net income.*

© Бафталовська В. І., 2025

Keywords: *net revenue, econometric model, correlation-regression analysis, pharmaceutical manufacturing company, financial results.*

Оцінка чистого доходу є критично важливою для будь-якої компанії, оскільки цей показник відображає підсумковий результат її діяльності та слугує основою для управлінського планування. Для ПрАТ «Київський вітамінний завод», одного з лідерів фармацевтичної галузі України, вивчення факторів, що впливають на чистий дохід, має особливе значення. Це допомагає не лише зрозуміти поточну ситуацію, але й спланувати стратегію розвитку, скоротити витрати та збільшити прибутковість.

В рамках цього дослідження ми розглянемо різноманітні фактори, що впливають на чистий дохід ПрАТ «Київський вітамінний завод». Після аналізу будуть сформульовані висновки про ключові чинники, що формують прибуток підприємства, та надані практичні рекомендації для підвищення ефективності його діяльності.

Вивченню діяльності підприємств за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу присвятили свої наукові роботи такі дослідники, як Микитюк П. П., Фецович Т. Р. [1], Радченко О. П., Казак Д. С. [2], Петращук М. М. [3].

Для аналізу фінансової діяльності ПрАТ «Київський вітамінний завод» за період 2014–2023 рр., а саме впливу факторів на результати фінансової діяльності, було використано множинний кореляційно-регресійний аналіз, що базувався на фінансовій звітності підприємства. Мета побудови економетричної моделі – кількісний опис взаємозв'язків між факторами та результатом, тому вона насамперед будується за допомогою методів регресії і кореляції [4]. Використовуючи ці методи, ми зможемо кількісно оцінити вплив різних факторів на дохід. Чистий дохід від реалізації продукції будемо позначати як результативний показник y. Серед факторів, що можуть потенційно вплинути, варто виділити: собівартість реалізованої продукції (x_1), адміністративні витрати (x_2), витрати на збут (x_3), інші операційні витрати (x_4). Всі дані подані в тисячах гривень.

Для дослідження впливу на формування фінансових результатів компанії були відібрані ключові показники, подібні до тих, що використовували у своєму дослідженні Микитюк П. П. та Фецович Т. Р. [1]. Собівартість продукції прямо впливає на чистий прибуток, оскільки відображає витрати на виробництво. Адміністративні витрати демонструють ефективність управління та загальні витрати, що впливають на прибутковість. Витрати на збут, включаючи маркетинг та логістику, визначають обсяг продажів та, відповідно, дохід. Інші операційні витрати відображають непередбачені або додаткові витрати, що впливають на загальний фінансовий стан підприємства.

Інформацію, використана в аналізі, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Набір даних, на основі якого будується економетрична модель

Рік	y	x_1	x_2	x_3	x_4
2010	318655	133048	12795	79224	17345
2011	412036	169727	14011	95775	10709
2012	409801	198817	15708	134660	9497
2013	516231	241886	19611	175072	8682
2014	665241	290360	24264	200438	80611
2015	1060730	521347	36447	265630	56371
2016	1429531	832869	57583	317013	45614
2017	1761878	960954	70299	450836	55623
2018	1980643	1078608	75300	556323	78466
2019	2250100	1232387	83932	713507	89006
2020	2564341	1311520	106181	777136	108768
2021	3037919	1647270	101578	994583	96598
2022	3086842	1632581	131120	862490	199657
2023	4310028	2615697	121393	1262747	143790
2024	4944130	2770015	162123	1633878	188181

Джерело: [5]

За допомогою статистичного пакета «StatGraphics» та на основі наявних даних, після відсіювання несуттєвих факторів, було створено економетричну модель, що відображає багатофакторну регресію:

$$\hat{y} = 64785,6 + 1,01408x_1 + 5,7373x_2 + 0,703829x_3.$$

Згідно з отриманою моделлю регресії, кожна тисяча гривень, на яку зростає собівартість реалізованої продукції (x_1), корелює зі збільшенням чистого доходу на 1,01408 тисячі гривень, за умови фіксації інших факторів на середньому рівні. Аналогічно, збільшення адміністративних витрат (x_2) на тисячу гривень призводить до зростання чистого прибутку на 5,7373 тисячі гривень. Стосовно коефіцієнта b_3, кожна тисяча гривень збільшення фактору витрат на збут (x_3) призведе до збільшення чистого доходу на 0,703829 тисячі гривень, при середніх значеннях інших змінних.

Перевірка економетричної моделі на статистичну значущість була проведена за допомогою критерію Фішера, що є одним із найпоширеніших методів оцінювання якості моделі. Розрахункове значення критерію F_p становить 8117,16, що значно перевищує табличне значення $F_{табл} = 5,994$ при рівні значущості $\alpha = 0,01$. Такий результат вказує на те, що ймовірність випадкового відхилення моделі від істинних даних є вкрай малою, і це підтверджує її статистичну значущість.

Зважаючи на коефіцієнт множинної кореляції 0,9995, можна зробити висновок, що існує дуже тісний кореляційний зв'язок між залежною та незалежними змінними, що вказує на те, що зміни у факторах мають значний вплив на зміни в чистому доході.

Ще одним важливим показником є коефіцієнт детермінації, який становить 99,91 %. Це означає, що побудована модель здатна пояснити 99,91 % варіації у чистому доході компанії. Решта 0,09 % змін залежить від інших факторів, які не були враховані в моделі.

Аналіз автокореляції залишків моделі за критерієм Дарбіна-Уотсона показав, що значення DW = 2,24519 знаходиться в межах $4 - d_U < DW < 4 - d_L$, що вказує на невизначеність автокореляції. Отже, використання моделі для прогнозування не рекомендовано [6; 7].

Враховуючи, що період дослідження є невеликим і не може бути збільшеним для цього підприємства, треба прогнозувати з обережністю.

З метою подальшого прогнозування чистого доходу ПрАТ «Київський вітамінний завод» була розроблена альтернативна економетрична модель, що відображає квадратичну залежність чистого доходу від часу:

$$\hat{y} = 294852 + 19617,2t^2.$$

Згідно з прогнозом, очікувані показники чистого доходу на 2025–2027 роки: 5316855; 5964223 та 6650825 тис. грн.

За результатами проведеного аналізу факторів, що впливають на чистий дохід ПрАТ «Київський вітамінний завод», виявлено значну кореляцію між собівартістю реалізованої продукції, адміністративними витратами, витратами на збут та чистим доходом. Побудована економетрична модель, статистична значущість якої підтверджена високим значенням критерію Фішера та коефіцієнтом детермінації, дозволяє пояснити 99,91 % варіації чистого доходу. Невизначеність автокореляції у залишках моделі, підтверджена критерієм Дарбіна-Уотсона, не рекомендує її використання для надійного прогнозування. Натомість, згідно з результатами застосування альтернативної квадратичної трендової моделі, очікується стабільне зростання чистого доходу підприємства у 2025–2027 роках, що свідчить про позитивну динаміку його фінансового стану. Ці висновки можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.

Література: 1. Микитюк П. П., Фецович Т. Р. Аналіз результатів діяльності підприємств на основі кореляційно-регресійного методу. *Вісник Львівської комерційної академії. Сер. Економічна.* 2014. Вип. 44. С. 105–111. **2.** Радченко О. П., Казак Д. С. Використання кореляційно-регресивного аналізу в управлінні ЗЕД підприємства. *Ефективна*

економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6785. **3.** Петращук М. М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка.* 2013. № 6. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2013/30.pdf. **4.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **5.** Київський вітамінний завод. URL: https://www.vitamin.com.ua/. **5.** Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : наук. вид. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 384 с. **6.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

АУТСОРСИНГ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.9:65.012.34

Бєла К. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств. Проаналізовано переваги та ризики застосування аутсорсингу для оптимізації витрат, підвищення продуктивності та розширення присутності на міжнародних ринках. Визначено ключові фактори успіху впровадження аутсорсингових стратегій.*

Ключові слова: *аутсорсинг, зовнішньоекономічна діяльність, виробничі підприємства, конкурентоспроможність, оптимізація витрат, міжнародний ринок.*

Annotation. *The article examines outsourcing as a tool for increasing the efficiency of foreign economic activity of manufacturing enterprises. The advantages and risks of using outsourcing to optimize costs, increase productivity, and expand presence in international markets are analyzed. The key success factors for implementing outsourcing strategies are identified.*

Keywords: *outsourcing, foreign economic activity, manufacturing enterprises, competitiveness, cost optimization, international market.*

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови глобалізації, зростаюча конкуренція на міжнародних ринках та швидкий розвиток технологій змушують виробничі підприємства шукати нові способи підвищення ефективності діяльності. Аутсорсинг виступає одним із таких інструментів, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та зосередитися на ключових компетенціях.

© Бєла К. О., 2025

Для виробничих підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, аутсорсинг може сприяти адаптації до змін у світовій економіці та підвищенню конкурентоспроможності. Водночас неправильне впровадження аутсорсингових стратегій може призвести до втрати контролю над бізнес-процесами або погіршення якості продукції.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств на міжнародному ринку шляхом ефективного використання аутсорсингових стратегій.

Серед учених, які досліджували аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів, варто зазначити М. Портера, П. Дракера та Дж. Коттера. Вони аналізували аутсорсинг у контексті конкурентних стратегій, фокусування на ключових компетенціях і організаційних змін.

Серед українських дослідників увагу темі приділяли О. Амоша, О. Грішнова та М. Козоріз, які розглядали вплив аутсорсингу на ефективність діяльності підприємств у контексті глобалізації. Їхні праці висвітлюють питання оптимізації витрат та підвищення продуктивності.

Метою статті є дослідження ролі аутсорсингу як інструменту підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств, аналіз його впливу на оптимізацію витрат, підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку та визначення практичних рекомендацій щодо впровадження аутсорсингових стратегій у діяльність підприємств.

Викладення основного матеріалу. Одним із поширених напрямів аутсорсингу є управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що є основою його конкурентоспроможності та критично важливим компонентом бізнес-стратегії.

Сутність аутсорсингу зовнішньоекономічної діяльності полягає у передачі функцій з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства сторонній брокерській організації з метою оптимізації витрат, підвищення прогнозованості постачань за строками та витратами.

Послуги, які пропонують брокерські компанії, включають:

- міжнародні перевезення;
- митне оформлення вантажів;
- складські послуги для учасників зовнішньоекономічної діяльності;
- сертифікацію товарів;
- фінансовий супровід зовнішньоекономічної діяльності;
- аутсорсинг зовнішньоекономічної діяльності (експорт, імпорт).

Оперативне та коректне оформлення митних документів на транспортні засоби, вантажі та товари є складним завданням. Важливо враховувати, що законодавча база у сфері зовнішньоекономічної діяльності швидко змінюється і містить багато нюансів, які можуть бути складними для розуміння недостатньо кваліфікованих осіб. Тому доцільно оформлювати документи за допомогою професійних посередників.

Аутсорсинг митного оформлення є новим, але досить конкурентоспроможним сегментом ринку. У кожному регіоні, де здійснюється зовнішньоекономічна діяльність і є митні органи, можна знайти відповідну компанію, що надає послуги з митного оформлення.

Для підвищення ефективності логістичного супроводу зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно передавати на аутсорсинг митне оформлення вантажів.

Узагальнення теоретичних засад аутсорсингу дозволяє визначити його як сучасну методологію створення високоефективних і конкурентоспроможних організацій, а також як інструмент управління підприємством, спрямований на підвищення його ефективності. Суть аутсорсингу полягає у передачі певних неключових функцій підприємства висококваліфікованим спеціалістам сторонньої організації (аутсорсерам), що дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і забезпечити стратегічний розвиток бізнесу.

Сучасні виробничі підприємства працюють у складному економічному середовищі, і від них вимагається більш ефективне управління ресурсами, оптимізація витрат і забезпечення конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Одним із важливих засобів досягнення цих цілей є аутсорсинг, за допомогою якого непрофільні або допоміжні функції можуть бути передані стороннім компаніям, що спеціалізуються на виконанні відповідних завдань. Аутсорсинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності дозволяє виробничим підприємствам делегувати багато бізнес-процесів зовнішнім підрядникам з метою скорочення операційних витрат, зниження ризиків і підвищення ефективності роботи компанії. Це стосується логістики, митного оформлення,

транспортних послуг, управління міжнародними контрактами та фінансового супроводу зовнішньоекономічної діяльності. Основна мета аутсорсингу – зосередитися на стратегічних сферах діяльності, які безпосередньо впливають на конкурентну перевагу підприємства. Зменшуючи навантаження на внутрішні ресурси, підприємства можуть швидше реагувати на динамічні ринкові зміни, швидше реагувати на зовнішні виклики та підвищувати якість кінцевого продукту.

Сформулюємо основні напрями аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності для виробничого підприємства (рис. 1).

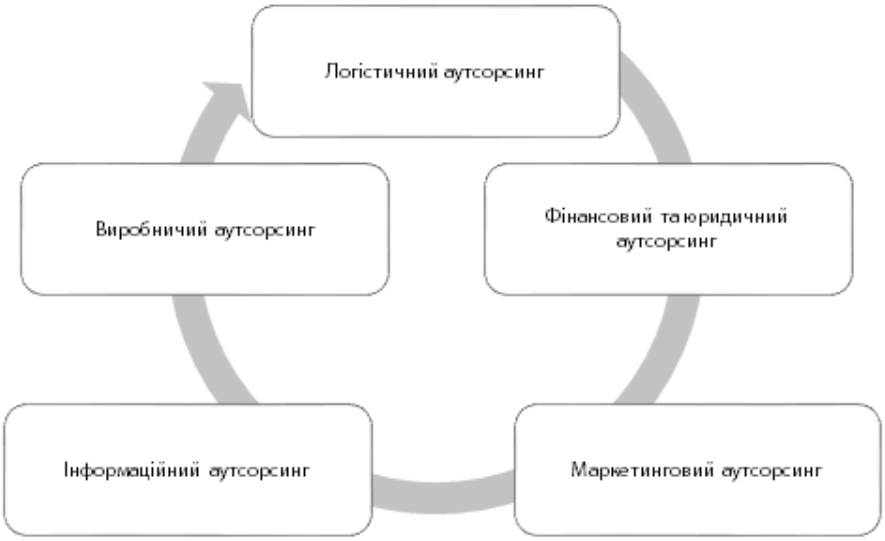


Рис. 1. **Основні напрями аутсорсингу у зовнішньоекономічній діяльності для виробничого підприємства**

Висновки. Аутсорсинг у сфері зовнішньоекономічної діяльності виробничих підприємств є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат і зниження управлінських ризиків. Використовуючи зовнішні ресурси, компанії можуть сконцентруватися на своїй основній діяльності, підвищити гнучкість у міжнародних економічних відносинах і швидше адаптуватися до мінливих ринкових умов. Однак для досягнення максимальної ефективності процес аутсорсингу потребує стратегічного управління для контролю якості та ефективності виконання аутсорсингових функцій.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

Література: **1.** Амоша О. І., Новікова, О. Ф., Залознова, Ю. С. та ін. Трансформація соціально-трудової сфери в умовах цифровізації економіки : монографія / за наук. ред. О. Ф. Новікової. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2022. 385 с. **2.** Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. Рівне : НУВГП, 2014. 224 с. **3.** Гриневська, А. І. Аутсорсинг у міжнародній діяльності підприємств: позитивні та негативні аспекти. *Економіка та суспільство.* 2016. № 3. С. 204–208. **4.** Куцин Є. М., Дідух О. В. Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економічний аналіз.* 2018. № 28 (1). С. 98–104. **5.** Мельник, О. Г. Аутсорсинг як інструмент управління ефективністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2010. № 11.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

РОЛЬ БУХГАЛТЕРА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 657:330.004

Бикова А. В.

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

Анотація. *Проведено дослідження завдань та обов'язків сучасного бухгалтера, його професійних компетентностей; проаналізовано роль бухгалтера в ефективному функціонування суб'єкта економічної діяльності з урахуванням розширеного кола обов'язків в умовах сьогодення.*

Ключові слова: *бухгалтер, організація обліку, посадова інструкція, професійна етика, управління підприємством.*

Annotation. *The tasks and responsibilities of a modern accountant, his professional competencies are studied, the role of an accountant in the effective functioning of an economic entity is analyzed, taking into account the expanded range of responsibilities in today's conditions.*

Keywords: *accountant, accounting organization, job description, professional ethics, enterprise management.*

Постановка проблеми. На сьогодні жодне підприємство будь-якої сфери діяльності, розміру чи форми власності не зможе забезпечити стабільний розвиток і ефективне функціонування без системного та прозорого ведення бухгалтерського обліку. Фінансові процеси, які відбуваються щодня, потребують контролю, своєчасної фіксації та аналітичної оцінки досвідченого фахівця у цій сфері. В умовах глобалізації, розвитку світової торгівлі, підвищення конкуренції на внутрішніх та міжнародних ринках, швидких змін у регулярному середовищі професія бухгалтера набула важливого значення. У структурі будь-якої організації бухгалтер має свій особливий авторитет, безпосередньо пов'язаний з тими функціями, які виконує. Однак підхід до обсягу завдань та обов'язків бухгалтера зазнає постійних трансформацій з огляду на розвиток суспільства, цифровізацію, оновлення законодавчих норм, динаміку економічного середовища. Саме тому виникає об'єктивна потреба у вивченні ролі бухгалтера на підприємстві відповідно до викликів сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ролі бухгалтерського обліку та бухгалтера на підприємстві присвячені праці Крупки Я. Д., Задорожного З. В., Гудзь Н. В. [1], Зубілевич С. Я., Мельник Н. Г. [2], Бородкіна О. С., Жука В. М., М. Кулинич, О. Скорук [3],та ін. В них проаналізовано та підкреслено роль бухгалтерського обліку в управлінні, зосереджено увагу на впливі бухгалтера як активного учасника управлінських рішень на діяльність підприємства. Проте постає потреба у переосмисленні ролі бухгалтера з урахуванням викликів сучасності.

Метою статті є розкриття сучасної ролі бухгалтера на підприємстві з урахуванням змін у суспільстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Професійне виконання бухгалтером своїх обов'язків, його знання, вміння, навички, особисті якості, зокрема і етичні, здатні впливати не лише на діяльність підприємства, а й на саме існування компанії. Помилки в роботі, несумлінне виконання обов'язків мають негативні наслідки, які значно збільшуються в умовах глобалізації (відомим прикладом є крах компанії «Енрон», який негативно вплинув і на її клієнтів, партнерів та навіть на репутацію президентської адміністрації США) [3, с. 8]. Діяльність сучасного бухгалтера охоплює аналітику, планування, взаємодію з державними структурами й адаптацію до сучасності. В такій роботі мають поєднуватися точність, відповідальність, професійна етичність, глибокі знання облікових стандартів, економічної логіки бізнесу, правових аспектів. За словами Йоганеса Штемлера, «Бухгалтерія – це мистецтво, професія, що вимагає таланту і терпіння. Особливий дар бачити за цифрами складний світ економіки у її взаємозв'язках і гармонії» [4, с. 53].

© Бикова А. В., 2025

Появу терміна «бухгалтер» (від німецького «Buchhalter», де «Buch» – це «книга», а «Halter» – «утримувач») історики датують середніми віками і пов'язують з імператором Священної Римської імперії Максиміліаном I, який у 1498 р. видав указ, де згадується професія бухгалтер.

Загальновизнаною інтернаціональною емблемою облікових працівників є герб бухгалтерів, який у 1944 році розробив учений Жан Батист Дюмарше. На гербі зображені три символи: сонце (символ бухгалтерського обліку, що освітлює господарську діяльність), ваги (символ балансу), крива Бернулі (символ того, що один раз виникнувши, бухгалтерський облік буде існувати вічно). Напис на гербі (мовою оригіналу «Science, Conscience, Independance») українською перекладається як «Знання, сумлінність, незалежність» [5, с. 14–15].

Слова девізу акумулюють у собі ті вимоги, які суспільство ставить перед бухгалтером в усі часи, та ті основні принципи, на які має спиратися будь-який фахівець з обліку під час виконання покладених на нього обов'язків.

І якщо в часи зародження бухгалтерської професії головна функція бухгалтера мала дві основні складові – правильна фіксація всіх операцій у господарстві та правильний підрахунок майна і фінансів, то сьогодні обов'язки бухгалтера не обмежуються лише технічними функціями: він формує основу для прийняття управлінських рішень, стратегічного планування, впливає на економічну безпеку підприємства в цілому.

Роль бухгалтера на підприємстві, перш за все, визначається його завданнями та обов'язками. На сьогодні при визначенні функцій бухгалтера на підприємстві керуються Конституцією України, Кодексом Законів про працю, Національним класифікатором професій, з урахуванням Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», трудовими договорами, локальними актами підприємства (зокрема, «Положенням про бухгалтерію», посадовими інструкціями, наказами тощо).

Про основні обов'язки головного бухгалтера чи особи, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку на підприємстві, зазначено у п. 7 ст. 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність у Україні» [6].

Аналіз посадових інструкцій бухгалтерів дозволяє виокремити такі основні групи завдань та обов'язків бухгалтера (головного бухгалтера):

• облікова: забезпечує з дотриманням затверджених стандартів бухгалтерського обліку, нормативних актів, прийом і опрацювання первинних бухгалтерських документів; фіксацію всіх господарських та фінансових операцій (про активи, кошти, запаси, доходи, витрати, зобов'язання); облік розрахунків з замовниками, постачальниками, дебіторами, кредиторами; достовірно відображає інформацію на рахунках бухгалтерського обліку; здійснює нарахування заробітної плати працівникам; забезпечує своєчасність сплати податків та зборів; складає баланс підприємства; фінансову звітність;

• контролююча: контролює дотримання вимог чинного законодавства; бере участь у проведенні ревізій, інвентаризацій; вживає заходів по ліквідації виявлених розбіжностей; бере участь у розслідуванні нестач; контролює своєчасне подання звітів до контролюючих органів; дотримання фінансової дисципліни на підприємстві;

• інформаційний супровід та комунікація: надає достовірну фінансову інформацію різним користувачам – внутрішнім: керівництву, внутрішнім службам; зовнішнім – інвесторам, аудиторам, контролюючим органам, банкам. Комунікує з питань фінансового моніторингу, запобігання відмиванню доходів;

• аналітична та консультативна: моніторинг нормативних і методичних документів з питань ведення бухгалтерського обліку з метою відстеження змін, своєчасного врахування їх у своїй діяльності; участь в економічному аналізі господарської діяльності підприємства; проведення попередніх розрахунків ефективності впровадження заходів та їх економічного обґрунтування; з урахуванням внутрішніх та зовнішніх змін прогнозує фінансові результати діяльності підприємства; бере участь у формуванні облікової політики підприємства, бюджетів;

• безпекова: запобігає різним видам фінансового шахрайства; забезпечує збереження бухгалтерської документації; дотримання принципу конфіденційності; вживає заходи щодо протидії витоку фінансової інформації; вживає заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

На успішне виконання згаданих завдань та обов'язків впливає ряд факторів:

1) достатній рівень нормативного забезпечення діяльності бухгалтера;

2) належна організація робочого місця, умов праці, забезпеченість технікою, юридична підтримка, тощо;

3) професіоналізм бухгалтера:

а) знання, уміння, навички в обліковій та економічній галузях, податковому, трудовому, договірному, адміністративному законодавстві; знання заходів захисту інформації; новітніх програм з обліку; програм, що забезпечують подання податкової звітності;

б) особисті якості бухгалтера (уважність, аналітичне мислення, стресостійкість, відповідальність, організованість, комунікативні навички, самонавчання);

в) знання ділової етики;

г)дотримання принципів професійної етики (чесність; професійна компетентність та належна ретельність; конфіденційність; професійна поведінка [7].

З огляду на розширення кола завдань і обов'язків сучасного бухгалтера, значно збільшився і вплив таких фахівців на діяльність компаній. У сучасних реаліях власники бізнесу дедалі частіше усвідомлюють важливість фахового бухгалтерського супроводу. Професійний бухгалтер здатен забезпечити правильність обліку, контролювати рух фінансових ресурсів, аналізувати фінансову, господарську діяльність підприємства, координувати правильність податкової політики, підтримувати плато- та конкурентоспроможність компанії, пропонувати шляхи підвищення прибутковості, збереження та раціонального використання ресурсів та майна; впливати на інвестиційні рішення; забезпечувати економічну безпеку підприємства в цілому. Розуміючи вплив бухгалтера на функціонування підприємства, компанії дедалі більше відводять бухгалтеру провідні ролі.

Висновок. Підсумовуючи, слід зазначити, що на сьогодні бухгалтер – багатофункціональний експерт, який має вплив на стабільність, репутацію, інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність компанії. Особливу роль бухгалтер здатен відігравати в кризових ситуаціях: в умовах війни, в періоди валютних коливань; під час швидких змін у законодавстві, дефіциту ресурсів, нестабільності економіки тощо. Підприємства, які залучають бухгалтера до управління та стратегічного планування, отримують значну конкурентну перевагу. Слід зауважити, що у майбутньому дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу автоматизації облікових процесів на ролі бухгалтера.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

Література: **1.** Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Гудзь Н. В. [та ін.]. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 478 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37631/1/%D0%9A%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BA%D0%B0.pdf. **2.** Мельник Н. Г. Тенденції та виклики розвитку бухгалтерської професії. *Бізнес Інформ.* 2019. № 9. С. 200–205. URL: https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages-200_205.pdf. **3.** Кулинич М. Б., Скорук О. В. Професійна етика бухгалтера, аудитора та податківця : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 113 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0051835.pdf. **4.** Економіка України в умовах сучасних глобальних викликів: наука, освіта, виробництво : матеріали IX Міжвузівської наук.-практ. Інтернет-конф., (м. Рівне, 06 листопада 2024 р.): тези доповідей. Рівне : ВСП «РФК НУБіП України», 2024. 286 с. URL: https://rfc.nubip.edu.ua/wp-content/uploads/2024/12/zbirnyk_konferencziya-2024_c.pdf. **5.** Шаповал Г. М. Введення в спеціальність (Вступ до фаху): конспект лекцій для здобувачів денної та заочної форм навчання спеціальності 071 – Облік і оподаткування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. с. 14. URL: https://surl.li/jnphej. **6.** Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text. **7.** Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (включаючи Міжнародні стандарти незалежності). Міністерство Фінансів України, 2021. URL: https://ifacweb.blob.core.windows.net/publicfiles/2024-06/2021%20IESBA%20HB_Ukranian_Secure.pdf.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

УДК 373.3.07: 005.57

Білозьорова О. О.

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

Анотація. *У статті досліджено інструменти маркетингових комунікацій у закладах освіти в умовах цифровізації навчального процесу. Розглянуто основні інструменти, а також визначено їх роль у формуванні іміджу освітніх закладів. Висвітлено значення інтернет-маркетингу, зокрема, використання вебсайтів і соціальних мереж для комунікації з різними цільовими групами.*

Ключові слова: *маркетингові комунікації, маркетинг, соціальні мережі, освіта, просування, диджиталізація, інструменти.*

Annotation. *The article examines marketing communications tools in educational institutions in the conditions of digitalization of the educational process. The basic tools are considered, as well as their role in shaping the image of educational institutions. The importance of Internet marketing, in particular, the use of websites and social networks to communicate with different target groups is highlighted.*

Keywords: *marketing communications, marketing, social media, education, promotion, digitalization, tools.*

Постановка проблеми. З розвитком цифрових технологій в освіті змінюється підхід до організації навчального процесу та взаємодії з учасниками освітнього середовища. Застосування маркетингових комунікацій дозволяє освітнім установам ефективно просувати свої послуги, залучати нових студентів та підтримувати зв'язок з поточними. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє не лише покращити процес навчання, але й оптимізувати маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів. У цьому контексті важливим є вивчення ролі сучасних комунікаційних технологій у формуванні іміджу та бренду освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових комунікацій в освітній сфері активно висвітлюється у працях вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження цього питання зробили такі фахівці, як Бондаренко Т. В., Борсук Д. В., Жарська І. О., Івасенко О. А., Носань Н. С. та ін. Зростаюча роль Інтернету як інформаційного середовища зумовлює необхідність комплексного підходу до організації взаємодії з цільовою аудиторією. Це, своєю чергою, відкриває перспективи для подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Мета дослідження полягає в аналізі інструментів маркетингових комунікацій в умовах диджиталізації навчального процесу в закладах освіти.

Викладення основного матеріалу дослідження. З розвитком цифрових технологій в освіті змінюється підхід до організації навчального процесу та взаємодії з учасниками освітнього середовища. Застосування маркетингових комунікацій дозволяє освітнім установам ефективно просувати свої послуги, залучати нових студентів та підтримувати зв'язок з поточними. Інтеграція цифрових інструментів дозволяє не лише покращити процес навчання, але й оптимізувати маркетингові стратегії для досягнення кращих результатів. У цьому контексті важливим є вивчення ролі сучасних комунікаційних технологій у формуванні іміджу та бренду освітніх закладів.

Сучасні науковці та практики, як вітчизняні, так і міжнародні, розробили широкий арсенал інструментів маркетингових комунікацій. Організації вибирають різні канали та методи для передачі інформації про свою

© Білозьорова О. О., 2025

діяльність, плани та пропозиції, формуючи систему інтегрованих комунікацій. У сфері освіти до таких інструментів відносять (рис. 1).

Розглянемо ті інструменти маркетингових комунікацій, які стосуються диджиталізації навчального процесу в закладах освіти.

Соціальна реклама є одним з основних і найбільш результативних інструментів маркетингових комунікацій у загальноосвітніх закладах. Її основна мета – інформувати про діяльність закладу та надавати дані про освітні послуги. За допомогою реклами навчальні установи часто знайомлять громадськість з особливостями своїх програм, кваліфікацією педагогічного складу, а також умовами для розвитку учнів. Для цього використовуються різноманітні медіаканали, серед яких телевізійні ефіри, друковані видання, радіо, а також зовнішня реклама (банери, вивіски, буклети) [1].

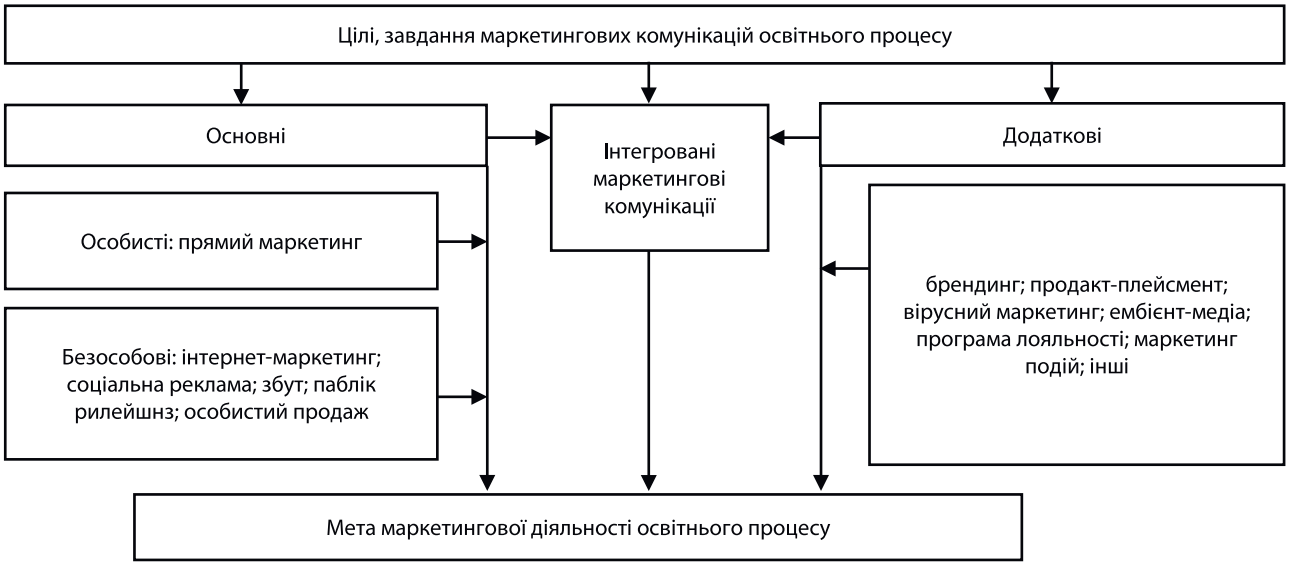


Рис. 1. **Інструменти маркетингових комунікацій**

Джерело: [1]

Паблік рилейшнз (PR) – це стратегічний напрям маркетингових комунікацій, спрямований на створення і зміцнення зв'язків із громадськістю і партнерами, включно зі ЗМІ та Інтернетом, задля створення привабливого образу установи. Ключовими інструментами PR є висвітлення досягнень учнів на конкурсах, організація соціальних акцій, фестивалів, наукових конференцій тощо, до яких залучають представників медіа та громадських організацій. Такі події часто отримують висвітлення в прес-ЗМІ, по телевізору та в інтернеті, а також стають доступними для представників місцевої влади та громадських діячів [1].

Прямий маркетинг відрізняється від інших форм комунікацій тим, що орієнтований на конкретну особу, а не на соціальну групу. Він реалізується без посередників через мобільні телефони чи Інтернет, що дозволяє забезпечити персоналізований контакт. Це дає змогу більш точно задовольняти потреби кожного потенційного клієнта або партнера, пропонуючи індивідуальні умови співпраці у сфері освітніх послуг [1].

Додатковими інструментами маркетингових комунікацій в освіті є:

• брендинг – сукупність уявлень людей про конкретний освітній заклад і його освітні продукти;

• продакт-плейсмент – вид прихованої реклами, коли в інформації про освітній заклад або його програму з'являється згадка популярного продукту чи бренду;

• вірусний маркетинг – методи поширення реклами, при яких основними розповсюджувачами є самі споживачі освітніх послуг;

• ембієнт-медіа – нестандартне та несподіване розміщення рекламних носіїв про діяльність закладу в повсякденному середовищі;

• програма лояльності – система маркетингових заходів, бонусів, спрямованих на формування довіри та лояльності до закладу [2].

У сучасних умовах ринкової та соціальної конкуренції все більше освітніх установ звертаються до кількох інструментів маркетингових комунікацій. Використання лише одного методу обмежує маркетинговий потенціал закладу, може спричиняти неузгодженість дій окремих осіб, а також виникнення розбіжностей в інформації, що доводиться до цільової аудиторії [2].

Особливу роль у маркетинговій стратегії освітніх закладів відіграє інтернет-маркетинг. Сьогодні онлайн-присутність є ключовим елементом успіху освітніх установ. Вебсайт є важливим інструментом для надання інформації батькам, студентам і потенційним партнерам про діяльність закладу. Наявність сучасного, зручного сайту позитивно впливає на імідж і допомагає батькам у виборі навчального закладу для своїх дітей. Вебсайт дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовими групами, надаючи оперативні відповіді на їх запити й підтримуючи постійний контакт з усіма зацікавленими сторонами [1]. Але нині використання лише одного вебсайту для комунікації з усіма цільовими групами, зокрема з учасниками освітнього процесу, уже недостатньо. В умовах інформаційного суспільства та зростання популярності дистанційного навчання велике значення має ефективна присутність у соціальних мережах, через які здійснюється основна взаємодія з отримувачами освітніх послуг [3].

Найбільш ефективні соціальні мережі для комунікації з різними цільовими групами отримувачів освітніх послуг відображені в табл. 2.

Таблиця 2

Найбільш ефективні соціальні мережі для комунікації з різними цільовими групами освітніх послуг

Цільова аудиторія	Ефективні для комунікації соціальні мережі	Переваги від вибору відповідних соціальних мереж
Батьки та рідні абітурієнтів	Facebook, Telegram, Instagram	оперативне отримання актуальної інформації про навчальний заклад; можливість звернутися за допомогою або консультацією; зручний канал комунікації з викладачами та адміністрацією
Випускники	Facebook, Telegram, Instagram, LinkedIn	підтримка зв'язку з одногрупниками; створення професійних контактів; можливість долучати до ініціатив або заходів закладу
Працівники закладу освіти, колеги у сфері освіти та науки	Facebook, LinkedIn, YouTube	доступ до актуальної професійної інформації; популяризація та розвиток освітніх і наукових знань; участь у спільних проєктах і заходах
Роботодавці (бізнес)	Facebook, LinkedIn, YouTube, X	налагодження партнерства задля працевлаштування випускників; залучення бізнесу до освітніх та наукових проєктів
Органи державного управління та самоврядування	Facebook, LinkedIn, X	підвищення рівня обізнаності про діяльність закладу, залучення представників влади до освітніх та наукових ініціатив; налагодження співпраці з представниками влади

Джерело: [4; 5; 6; 7]

Вибір соціальних мереж для комунікації з різними цільовими групами освітніх послуг має велике значення для ефективної взаємодії. Для батьків і рідних учнів та абітурієнтів найбільш зручними є Facebook, Telegram і Instagram, оскільки вони надають доступ до актуальної інформації та дозволяють взаємодіяти з викладачами й отримувати консультації. Випускники можуть ефективно підтримувати зв'язки через Facebook, Telegram, Instagram і LinkedIn, що сприяє як соціальним, так і професійним контактам. Працівники закладів освіти та науковці використовують Facebook, LinkedIn і YouTube для обміну знаннями та участі в спільних проєктах, тоді як бізнес і державні органи взаємодіють через Facebook, LinkedIn, X, для залучення до освітніх ініціатив і проєктів.

Висновки. Отже, розвиток цифрових технологій значно змінив підхід до маркетингових комунікацій в освіті, дозволяючи освітнім установам більш ефективно взаємодіяти з різними цільовими групами. Інтеграція цифрових інструментів, таких як соціальні мережі та онлайн-платформи, забезпечує нові можливості для просування освітніх послуг і формування позитивного іміджу закладів. Вибір правильних інструментів маркетингових комунікацій, зокрема соціальних мереж, є критично важливим для забезпечення ефективної взаємодії з батьками, випускниками, викладачами й іншими зацікавленими сторонами. Завдяки цьому освітні установи

здатні зміцнити свою позицію на ринку й залучати нових студентів, одночасно підтримуючи зв'язок з існуючими учасниками освітнього процесу.

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

Література: **1.** Борсук Д. В. Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика. *Імідж сучасного педагога.* 2023. № 2 (209). С. 77–87. **2.** Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Харків : Факт, 2020. 315 с. **3.** Жарська І. О. Digital-маркетинг закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 106–112. **4.** Носань Н. С., Назаренко С. А. Роль SMM як засобу маркетингових комунікацій закладу вищої освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Modern Economics.* 2023. № 38. С. 106–118. **5.** Бондаренко Т. В., Стеценко В. П., Стеценко Н. М., Ткачук Г. В. Цифрова присутність закладів вищої освіти у соціальних мережах Facebook та Instagram. *Інформаційні технології і засоби навчання.* 2021. Т. 84 (4). С. 271–284. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v84i4.3551. **6.** Івасенко О. А., Чижевська М. Б. Маркетинг у соціальних мережах вітчизняних закладів вищої освіти. *Академічна й університетська наука: зб. наук. пр. Секції за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди»,* 02 груд. 2022 р. : Т. 2. Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2022. С. 20–22. **7.** Кремень В. Г., Биков В. Ю., Ляшенко О. І. та ін. Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи: Наукова доповідь загальним зборам НАПН України «Науково-методичне забезпечення цифровізації освіти України: стан, проблеми, перспективи». *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2022. № 4 (2). С. 1–49. DOI: https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4223.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

СИСТЕМА ПРОГНОЗУВАННЯ ПРОДАЖІВ ДЛЯ ПРИВАТНОЇ КОМПАНІЇ НА БАЗІ МАШИННОГО НАВЧАННЯ

УДК 004.8

Бойко Є. С.

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

Анотація. *Досліджено ефективність методів машинного та глибокого навчання для прогнозування продажів за стабільних періодів та проаналізовано виклики при роботі з аномальними даними за нестабільних умов. Порівняно традиційні статистичні методи (ARIMA, SARIMA), алгоритми машинного навчання (CatBoost, XGBoost) та нейронні мережі (SimpleRNN, LSTM) на 15-річних даних українського підприємства.*

Ключові слова: *прогнозування продажів, часові ряди, машинне навчання, аномальні дані, економічна нестабільність.*

© Бойко Є. С., 2025

Annotation. *This paper investigates the effectiveness of machine and deep learning methods for forecasting sales in stable periods and analyzes the challenges of dealing with anomalous data in unstable conditions. Traditional statistical methods (ARIMA, SARIMA), machine learning algorithms (CatBoost, XGBoost), and neural networks (SimpleRNN, LSTM) are compared on 15 years of data from a Ukrainian enterprise.*

Keywords: *sales forecasting, time series, machine learning, anomalous data, economic instability.*

Постановка проблеми. В умовах динамічного ринку та високої конкуренції точне прогнозування продажів є критично важливим для ефективного управління бізнес-процесами, зокрема плануванням виробництва, оптимізацією товарних запасів та прийняттям стратегічних рішень. Традиційні методи прогнозування часто виявляються недостатньо гнучкими та точними для врахування складних нелінійних залежностей та мінливих зовнішніх факторів, що впливають на обсяги продажів. Особливо гостро ця проблема постає для українських підприємств в умовах значної економічної невизначеності та впливу непередбачуваних зовнішніх подій. Розвиток технологій машинного та глибокого навчання відкриває нові можливості для підвищення точності прогнозів шляхом автоматичного виявлення прихованих патернів у великих обсягах даних.

Дослідження та тестування ефективності таких методів здійснюється на основі реальних даних про продажі гофрованої алюмінієвої труби однієї української приватної компанії за 15-річний період, що дозволяє оцінити їх практичну застосовність в умовах наявності стабільного періоду функціонування бізнесу. Точне прогнозування продажів для компанії могло б дозволити більш ефективно керувати ланцюгами поставок, мінімізувати витрати на зберігання та уникнути потенційних втрат від дефіциту товару. Проте в умовах, коли історичні дані містять значні аномалії, спричинені такими подіями, як повномасштабна війна та COVID-19, постає критичне питання щодо можливості та меж застосовності сучасних методів прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних публікацій демонструє стійку тенденцію до переходу від традиційних статистичних методів до машинного навчання у сфері прогнозування продажів. Bojer і Meldgaard [1] у своєму огляді шести змагань з прогнозування попиту на Kaggle встановили, що з 2018 року всі переможці використовували методи машинного навчання, зокрема градієнтні дерева рішень та нейронні мережі, які постійно перевершують традиційні статистичні підходи. Pavlyshenko [2] підкреслює здатність машинного навчання адаптуватися до динамічних ринкових умов, автоматично визначати релевантні характеристики та ефективно аналізувати часові ряди. Водночас автор зазначає обмеженість припущення про повторюваність історичних закономірностей на швидкозмінних ринках або при впливі непередбачуваних подій. Дослідження конкретних алгоритмів показують перевагу методів бустінгу. Krishna та ін. [3] виявили найкращі результати для Gradient Boost у порівнянні з лінійною регресією та AdaBoost. Haselbeck та ін. [4] продемонстрували, що XGBoost перевершував SARIMAX і LSTM у 14 з 15 порівнянь, особливо на багатосезонних наборах даних, зберігаючи адаптивність навіть під час раптових змін попиту в період пандемії COVID-19.

Однак наявні дослідження мають суттєві обмеження. По-перше, більшість робіт зосереджується на окремих наборах даних (Rossmann, Big Mart, Walmart), що ставить під сумнів можливість узагальнення результатів для інших галузей та специфічних ринкових умов. По-друге, недостатньо вивченим залишається питання ефективності методів машинного навчання в умовах наявності значних аномалій у даних, спричинених екстремальними подіями. По-третє, бракує комплексного порівняльного аналізу традиційних статистичних методів, класичного машинного навчання та глибокого навчання на одному наборі даних з довготривалою історією, що включає як стабільні, так і аномальні періоди. Таким чином, невирішеною залишається проблема оцінки застосовності та меж ефективності різних підходів до прогнозування продажів в умовах українського бізнес-середовища, особливо за наявності історичних даних, що містять значні структурні злами та аномалії.

Мета роботи – розробити та дослідити ефективність застосування традиційних статистичних методів, методів машинного та глибокого навчання для створення системи прогнозування продажів ключового продукту приватної компанії на історичних періодах з відносно стабільними патернами, а також проаналізувати виклики та обмеження, пов'язані з прогнозуванням в умовах значних аномалій даних.

Викладення основного матеріалу дослідження. Перейдемо до порівняння моделей на даних продажів приватної компанії. Було проведено попередній аналіз даних продажів компанії, підготовку даних до навчання та інженерію нових ознак. Аналіз аномальних значень продажів дозволив оцінити доцільність моделювання даних. Раптові зміни трендів через рідкісні події можуть викривити історію продажів, знижуючи точність прогнозів. На рис. 1 показано випадки різкого зниження продажів труб (понад 30 %) за період 2009–2024 рр. Найбільш

помітні падіння спостерігалися у 2013 та 2016 роках. Значніші обвали сталися на початку 2020 року (зниження на 52 %) через пандемію COVID-19, а також у лютому 2022 року (падіння на 84 %) внаслідок повномасштабного вторгнення в Україну. Період з 2009 по 2020 рік, позначений сірим фоном, було обрано для демонстрації можливостей прогнозування. Аномальні патерни продажів, спричинені пандемією та війною, створили значні виклики для моделювання. Якщо вплив COVID-19 міг би бути частково нівельований методами нормалізації даних, то тривалість і серйозність наслідків війни унеможливили побудову надійної моделі для прогнозування після 2022 року на основі історичних даних.

Рис. 1. **Кількість продажів гофрованої алюмінієвої труби з 2009 до 2024 рр.**

З метою ідентифікації найбільш ефективного підходу до прогнозування продажів для компанії було проведено тестування різноманітних моделей, що охоплюють традиційні методи часових рядів (ARIMA, SARIMA), машинного навчання (Random Forest, XGBRegressor, CatBoost, LightGBM, XGBRegressor з GridSearch, CatBoost з GridSearch) та глибокого навчання (SimpleRNN, LSTM, ConvLSTM2D, FFD). Моделі часових рядів були обрані завдяки їхній здатності виявляти часові залежності та сезонність. Моделі машинного навчання були включені в дослідження через їх ефективність при моделюванні нелінійних взаємозв'язків у даних. Архітектури глибокого навчання досліджувалися з метою виявити, чи зможуть вони охопити більш складні нелінійні патерни та довготривалі залежності в даних про продажі.

З огляду на структуру річних даних про продажі, яка унеможливила використання випадкових розділень на тренувальний та тестовий набори, для оцінки продуктивності моделей були виділені конкретні часові періоди. Дані за 2011–2017 роки використовувалися для навчання моделей, тоді як період 2018 року слугував тестовим набором. Для моделей глибокого навчання застосовувався підхід ковзного вікна. Оптимальний розмір вікна та кількість епох для моделей глибокого навчання визначалися експериментальним шляхом.

Оцінювання моделей (тестовий набір – 2018 рік). Оцінка продуктивності моделей часових рядів на тестовому наборі показала наступні результати: для моделі ARIMA показник R^2 становить -1.32, а для SARIMA – 0.41 (табл. 1). Як видно, модель SARIMA демонструє значно кращі результати порівняно з ARIMA. Це пояснюється тим, що SARIMA, на відміну від базової ARIMA, здатна ефективно моделювати сезонність – ключову характеристику даних про продажі, виявлену під час аналізу продажів приватної компанії.

Таблиця 1

Результати моделей часових рядів

Model	Train RMSE	Test RMSE	Train MAE	Test MAE	Train R^2 Score	Test R^2 Score
ARIMA	271.04	594.08	203.76	542.01	0.82	-1.32
SARIMA	307.22	299.62	237.22	251.64	0.76	0.41

Низьке від'ємне значення R^2 для моделі ARIMA свідчить про її вкрай низьку прогностичну здатність, гіршу за просте використання середнього значення продажів як прогнозу. Візуалізацію прогнозів моделей часових рядів (ARIMA та SARIMA) на тестовому наборі наведено на рис. 2.

Результати оцінки моделей машинного навчання на тестовому наборі узагальнено в табл. 2. Модель CatBoost продемонструвала найкращі результати серед методів машинного навчання, досягнувши показників RMSE=177.86, MAE=138.39 та R^2=0.79 (рис. 3). Це пояснюється ефективністю CatBoost у моделюванні складних нелінійних залежностей та обробці ознак.

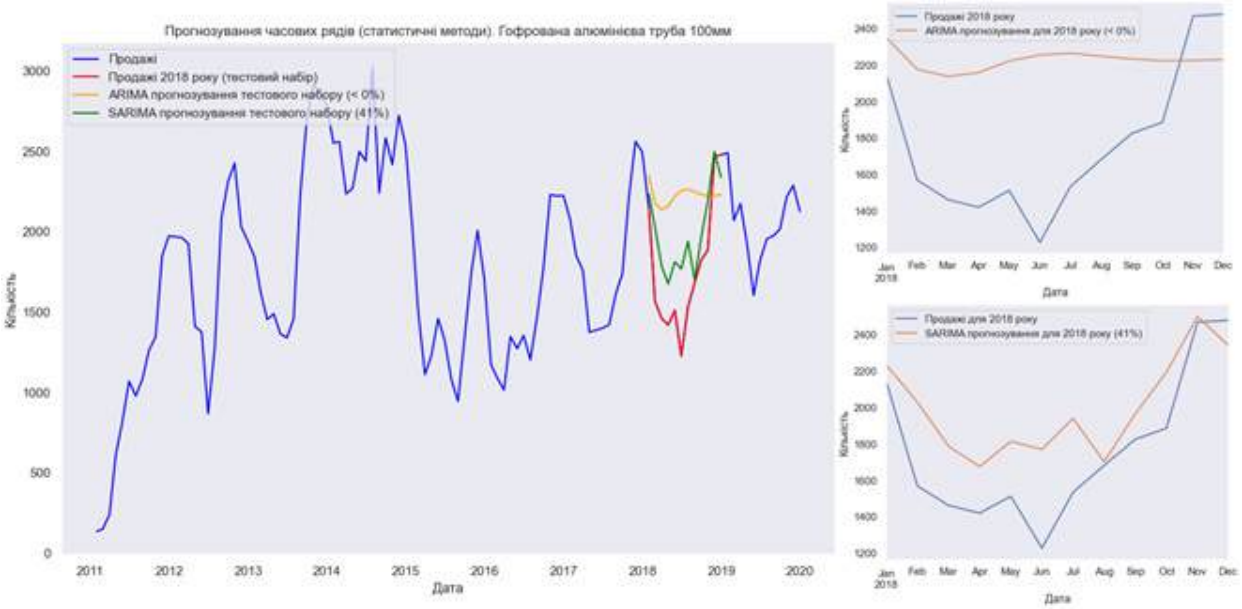


Рис. 2. **Візуалізація продажів з прогнозами від ARIMA та SARIMA для 2018 р.**

Таблиця 2

Результати моделей машинного навчання

Model	Train RMSE	Test RMSE	Train MAE	Test MAE	Train R^2	Test R^2
Random Forest	99.73	243.65	77.58	189.31	0.98	0.61
XGBoost	0.02	246.42	0.02	175.11	1.00	0.60
CatBoost	34.44	177.86	27.77	138.39	1.00	0.79
LightGBM	224.23	237.42	172.19	177.16	0.87	0.63
XGBoost with GridSearch	0.00	244.08	0.00	170.61	1.00	0.61
CatBoost with GridSearch	142.53	185.10	106.93	152.00	0.95	0.78

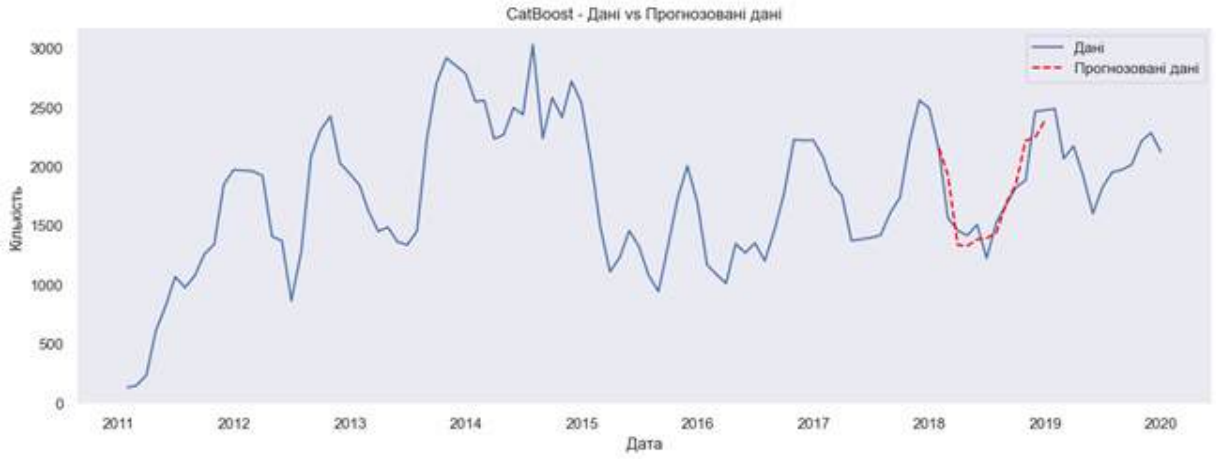


Рис. 3. **Візуалізація продажів з прогнозами від CatBoost для 2018 р.**

Результати тестування моделей глибокого навчання значно відрізнялися залежно від обраної архітектури, розміру ковзного вікна та кількості епох навчання. Найкращу продуктивність серед досліджених моделей глибокого навчання продемонструвала модель SimpleRNN (RMSE=154, R^2=0.84), сконфігурована з розміром вікна 5 та 50 епохами навчання (рис. 4). Це, ймовірно, пов'язано зі здатністю SimpleRNN ефективно вивчати короткострокові залежності, що виявилися ключовими для прогнозування в даному наборі даних, тоді як більш складні архітектури могли вимагати більше даних або тоншого налаштування.

Рис. 4. **Прогнозування SimpleRNN для 2018 р.**

Прогнозування майбутнього періоду. Моделі при прогнозуванні за межі тестового набору використовують власні попередні прогнози, що накопичує помилки на довгих горизонтах. Тому рекомендовано робити короткострокові прогнози (кілька місяців), які є надійнішими. Довгостроковий прогноз на 5 років та короткостроковий прогноз на 2 місяці зображені на рис. 5.

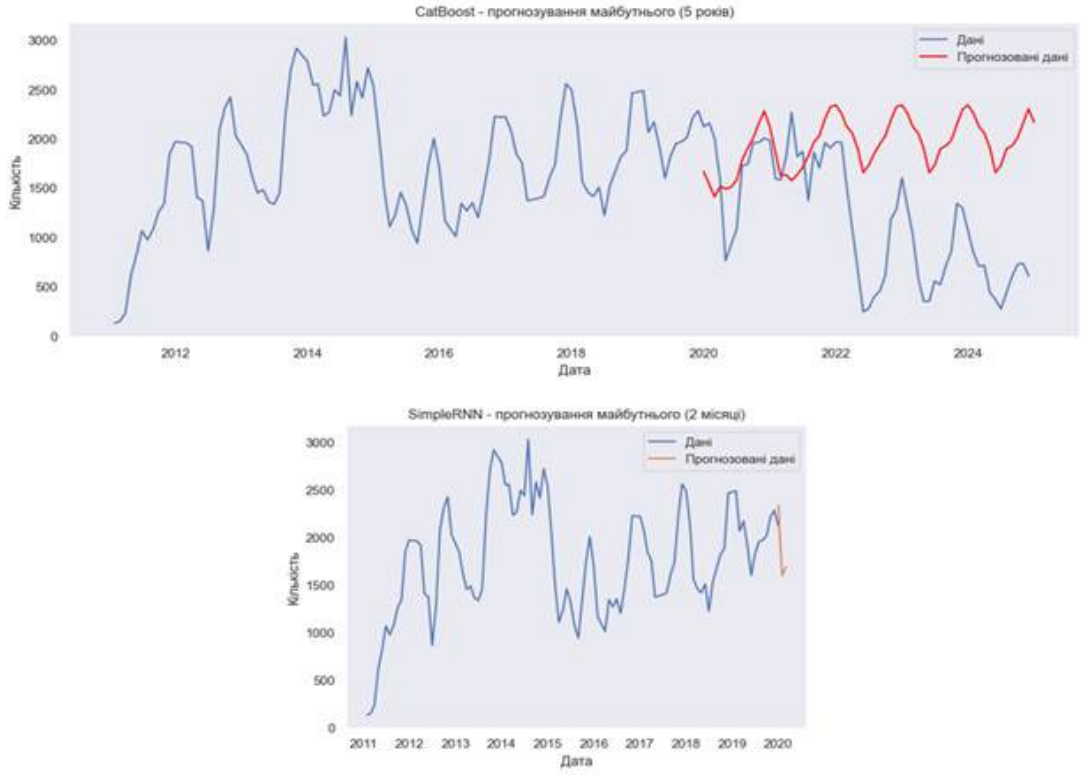


Рис. 5. **Прогнозування на 5 років і 2 місяці вперед (від 2020 року)**

Висновки. На основі проведеного дослідження та розроблення програмної системи прогнозування продажів для продукту приватної компанії поставлена мета – розроблення та дослідження методів машинного навчання для підвищення точності прогнозування продажів за стабільного періоду та аналіз викликів, пов'язаних з особливостями реальних даних – була досягнута. Було досліджено та реалізовано широкий спектр моделей прогнозування.

За результатами оцінки, найкращу продуктивність на тестовому наборі за 2018 рік продемонстрували моделі CatBoost та SimpleRNN. Отримані результати узгоджуються з даними наукової літератури від Bojer і Meldgaard [1], де також відзначається висока ефективність моделей машинного навчання у прогнозуванні продажів, часто перевершуючи традиційні методи часових рядів.

Під час реалізації проєкту виникли певні виклики. Одним із них стала обмежена кількість доступних екзогенних ознак, що є типовою проблемою у задачах прогнозування продажів і потенційно обмежує максимальну продуктивність моделей. Продажі приватної компанії мають виражену сезонність, проте включення зовнішніх даних, наприклад, галузевих індексів або макроекономічних показників, могло б значно покращити майбутні моделі.

Суттєвим викликом стали аномальні патерни продажів, спричинені масштабними подіями (пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні). Вплив пандемії, можливо, міг бути частково скоригований методами нормалізації даних, однак тривалість та інтенсивність впливу війни на продажі зробили побудову надійних прогнозів на майбутні періоди після 2022 року неможливою. Моделі часових рядів показали прийнятні результати на тестовому наборі за 2018 рік, проте не найкращі. Ймовірно, це пов'язано з обмеженою кількістю екзогенних змінних і загальною складністю даних. Моделі машинного навчання, зокрема CatBoost, виявилися більш стійкими до цих факторів. Моделі глибокого навчання, зокрема SimpleRNN, також показали високі результати, хоча є ресурсо-затратними.

Хоча деякі моделі машинного навчання забезпечують кращу інтерпретованість, дозволяючи зрозуміти вплив окремих ознак, моделі глибокого навчання, попри часто вищу точність, нерідко є «чорними скриньками». Це ускладнює розуміння факторів, що лежать в основі їхніх прогнозів. Таким чином, проведене систематичне дослідження дозволило виявити високоефективне рішення для прогнозування продажів для компанії (CatBoost).

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію додаткових зовнішніх даних (наприклад, економічних показників, що відображають тенденції будівельної активності) та дослідження гібридних підходів до моделювання. Розроблена система має практичну цінність для компанії. Вона дозволяє отримати значно більш точні прогнози продажів за умов відносної стабільності ринку і цінну інформацію отриману на етапі аналізу даних. Дослідження в цьому проєкті також надає чітке розуміння обмежень і викликів прогнозування в періоди криз.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Беседовський О. М.

Література: **1.** Bojer C., Meldgaard J. Learnings from Kaggle's forecasting competitions // arXiv preprint. 2020. URL: https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.07701. **2.** Pavlyshenko B. M. Machine-Learning Models for Sales Time Series Forecasting. *Data.* 2019. T. 4. No. 1. P. 15. URL: https://doi.org/10.3390/data4010015. **3.** Krishna A., Akhilesh V., Aich A., Hegde C. Sales-forecasting of retail stores using machine learning techniques // Proceedings of the 3rd International Conference on Computational Systems and Information Technology for Sustainable Solutions (CSITSS). 2018. P. 160–166. URL: https://doi.org/10.1109/CSITSS.2018.8768765. **4.** Haselbeck F., Killinger J., Menrad K., Hannus T., Grimm D. G. Machine learning outperforms classical forecasting on horticultural sales predictions. *Machine Learning with Applications.* 2022. T. 7. P. 100239. URL: https://doi.org/10.1016/j.mlwa.2021.100239.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

THE CONCEPT OF CRISIS MANAGEMENT TO ENSURE INFORMATION SECURITY

UDC 658.15

Borysova D.

Master's (second) degree 2nd year student of higher education
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article is devoted to the problem of identifying the concept of «crisis management for ensuring information security». Terms «crisis management» and «information security» are defined. The key features and meanings of these terms are considered. The concept of «crisis management for ensuring information security» is defined.*

Keywords: *crisis, crisis management, information security.*

Анотація. *Стаття присвячена вивченню поняття «кризовий менеджмент для забезпечення інформаційної безпеки». Визначено терміни «кризовий менеджмент» та «інформаційна безпека», розглянуті їх ключові особливості та значення. Також визначено саму сутність поняття «кризовий менеджмент для забезпечення інформаційної безпеки».*

Ключові слова: *криза, кризовий менеджмент, інформаційна безпека.*

Actuality. In today's world, information security plays a key role in business success. With the increasing dependence on digital data and the rise of cyber threats, protecting information systems is critical for organizations across all sectors. That is why crisis management is necessary to protect the information system. However, creating an effective crisis program requires a clear understanding of the concept of crisis management to ensure information security.

Setting objectives. Ensuring information security through crisis management is an essential component of the successful functioning of an enterprise. This study aims to define the concept of crisis management to ensure information security.

Presentation of the primary research material. To define the concept of crisis management in the context of ensuring information security, it is essential to perform a morphological analysis of the terms «crisis management» and «information security.» The concept of «crisis management» is relatively new in economic literature, but researchers and practitioners increasingly use it. However, there are still varying interpretations of this concept and its core meaning. In recent years, the number of publications addressing the definition of «crisis management» has significantly increased. This can be attributed to the growing number of enterprises facing crises, which has led to greater attention being paid to crisis management, its importance, and identifying and preventing crises within businesses. The morphological analysis of «crisis management» is in tab. 1.

Table 1

Points of view for the concept of «crisis management»

Source	Definition	Keywords
1	2	3
O. L. Goncha-renko [1]	is a strategic approach involving managerial actions designed to stabilize business operations during periods of crisis	strategic process, stabilizing
L. O. Ligonenko [2]	is a specialized, continuously structured approach focused on the rapid detection of crisis indicators and establishing necessary conditions for timely resolution, ensuring an enterprise's viability recovery and preventing bankruptcy	identification, creation, timely overcoming

© Borysova D., 2025

Table 1 (the end)

1	2	3
N. M. Tyurina [4]	focuses on preventing significant challenges in the market operations of Ukrainian enterprises, maintaining their stability, and ensuring effective management with an emphasis on sustainable growth using their own resources. Crisis management relies on achieving desired outcomes – whether planned or unforeseen – through efficient coordination of people and communication	avoiding, ensuring, ensuring results
Kolisnyk M. K., Ilchuk P. G. and Vibly P. I. [3]	is an integral part of the enterprise management system, encompassing supporting and functional elements	supporting and functional components
O. O. Tereshchenko [5]	A distinct theory of crisis management does not exist as an independent discipline. However, various theoretical aspects of crisis management in enterprise finance are explored within the capital market theory, financing and investment theory, and other branches of financial management. The theoretical foundation is based on general enterprise financial management's conclusions, hypotheses, and concepts, adapted to address crisis-specific challenges	conclusions, hypotheses, and concepts
V. O. Vasylenko [6]	involves anticipating potential crises, analyzing their indicators, implementing measures to mitigate adverse impacts, and leveraging crisis factors to drive positive development	foresees, analyzes, and measures to reduce

Based on the morphological analysis, crisis management can be defined as a comprehensive, proactive management system aimed at preventing and overcoming crisis situations, emphasizing sustainable recovery and development of the enterprise. This process includes strategic and operational planning, mobilization of internal and external resources, adaptation to changing conditions and using crisis circumstances as opportunities for transformation and improvement. It is essential that anti-crisis management is flexible and adaptive and considers both internal and external factors, which allows you to maintain and strengthen the company's position in the market in unstable conditions.

Morphological analysis of the «information security» is presented in Table 2. Morphological analysis suggests that Information Security safeguards vital interests and ensures the proper functioning of key entities (individuals, society, and the state) within the information space. It encompasses maintaining security, the security condition, the framework of social relations in information protection, and a key aspect of state policy. Additionally, it defines the environment in which information development occurs, including technical, intellectual, socio-political, moral, and ethical dimensions.

Table 2

Definition of the term «information security»

Author	Definition	Key words
1	2	3
L. O. Kochubey [7]	is safeguarding vital interests and the informational assets of the state, society, and individuals, ensuring that no external informational influences can provoke destructive thoughts or actions that might hinder their sustainable and progressive development	state of protection, information armament
O. A. Nishymenko [8]	protects Ukraine's national interests in the information sphere, representing a balance of individual, societal, and state interests against internal and external threats in alignment with national security principles in the information domain	state of protection, ensuring national security
A. U. Nashinets-Naumova [9]	is a set of vital conditions for the functioning of subjects (individuals, society, state) in the information sphere and subjective (legal, political, informational, scientific, operational-detective) capabilities for their awareness and control	awareness and control

Table 2 (the end)

1	2	3
T. U. Tkachuk [11]	is a condition that ensures the self-preservation, stability, and progressive development of the information sphere amid real and potential threats. It encompasses protecting information infrastructure, space, resources, and processes, along with their subjects, while supporting the achievement of national objectives and fulfilling national interests in the information domain	self-preservation, development, achievement, realization
N. I. Didyk [10]	is safeguarding individuals, society, and the state within the information space, ensuring the protection of information, information resources, and information and telecommunications infrastructure from potential internal and external threats	state of protection, internal and external threats
V. M. Petryk [12]	Information security is the state of protection of the vital interests of an individual, society, and the state, in which information development is achieved (technical, intellectual, socio-political, moral ethical, etc.), in which external information influences do not cause them significant harm	state of protection, information development
V. A. Lipkan [13]	Information security is a collection of specific elements that define the security of the information space, including the process of ensuring information security, the current state of information security, the network of social relations in the field of information protection, and the direction of state policy	determine the security, the process of ensuring

Conclusions. Based on the morphological analyses of the concepts of «crisis management» and «information security», we can conclude that the idea of crisis management to ensure information security means a comprehensive, proactive management system aimed at protecting vital interests and the conditions for the functioning of entities (individuals, society, state) in the information space. This process includes strategic and operational planning, mobilization of internal and external resources, adaptation to changing conditions, and using crisis circumstances to ensure information security.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor O. Myronova

References: **1.** Васильченко О. М. Психологічні особливості ухвалення управлінських рішень в умовах соціальної та економічної кризи. Організаційна психологія. *Економічна психологія.* 2024. № 2. С. 32. **2.** Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник: Київ : ВД «КНТЕУ», 2008. 823 с. **3.** Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством. Київ : Кондор, 2007. 272 с. **4.** Тюріна Н., Карвацька Н., Грабовська І. В. Антикризове управління. Київ : Центр учб. літ., 2024. 448 с. **5.** Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с. **6.** Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с. **7.** Кочубей Л. О. Інформаційна безпека держави: інструменти захисту українського інформаційного поля. *Наукові записки.* 2018. Вип. 3 (77). С. 220–237. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_informatsina.pdf. **8.** Ніщименко О. А. Інформаційна безпека України на сучасному етапі розвитку держави і суспільства. *Наше право.* 2016. № 1. С. 17–23. **9.** Нашинець-Наумова А. Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання : монографія. Київ : Гельветика, 2017. 168 с. **10.** Дідик Н. І. Нормативно-правові аспекти забезпечення інформаційної безпеки держави // Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підрозділів кримінальної поліції : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару. Львів : ЛьвДУВС, 2018. С. 53–60. **11.** Ткачук Т. Ю. Правове забезпечення інформаційної безпеки в умовах євроінтеграції України : дис. … д-ра юрид. наук : 12.00.07. Ужгород, 2019. 487 с. **12.** Остроухов В. В., Присяжнюк М. М., Фармагей О. І., Чеховська М. М. Інформаційна безпека : підручник / за ред. В. В. Остроухова. Київ : Ліра-К, 2021. 412 с. **13.** Ліпкан В. А. Інформаційна безпека України в умовах євроінтеграції : навч. посіб. Київ : «КНТ». 2006. 280 с.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ НА ПРИКЛАДІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

УДК 364

Бутко А. М.

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

Анотація. *У статті проаналізовано підходи до визначення сутності поняття «соціальна політика; визначено показники дієвості соціальної політики; запропоновано заходи для успішної реалізації соціальної політики.*

Ключові слова: *соціальна політика, державна політика, реалізація, поняття.*

Annotation. *The article analyzes approaches to defining the essence of the concept of «social policy», identifies indicators of the effectiveness of social policy, and proposes measures for the successful implementation of social policy.*

Keywords: *social policy, state policy, implementation, concept.*

На початку XXI століття відбулася серія геополітичних і соціально-економічних зрушень, що супроводжувались прагненням побудови демократичних і соціальних держав. Головна риса сучасного відкритого демократичного суспільства – його соціальна орієнтованість, в межах якої політика й економіка, державний устрій та національна ідея, усі суспільні структури та інституції головною метою свого існування та функціонування визначають забезпечення та задоволення потреб населення. Така соціальна спрямованість передбачає надання гуманістичної спрямованості розвитку всім публічним інституціям. Ця тенденція вже значною мірою реалізована в країнах з розвиненою демократією та ринковою економікою. Усвідомлення цінності людини з усіма її правами, свободами та потребами як основи суспільного поступу – один з найважливіших критеріїв цивілізованості суспільства, і суспільний розвиток у цьому напрямку виступає як глобальний цивілізаційний процес.

До базових економічних обов'язків держави в ринковій системі господарювання належать: забезпечення суспільних благ; державне виробництво; соціальний захист населення. На відміну від інших суб'єктів ринку, основна мета держави – задовольняти не приватні, а суспільні потреби, тобто потреби усього соціуму [1]. Це означає, що держава як учасник ринкових відносин зобов'язана забезпечити реалізацію актуальних на поточний момент потреб суспільства на максимально доступному рівні. Зростання функцій держави в сучасному світі, зберігаючи ринкові свободи, інститути та механізми, зумовлене складністю соціально-економічних явищ. Чимало ключових проблем суспільства сьогодні на має ефективного вирішення лише за допомогою ринкових інструментів. Це передусім стосується зміцнення соціальної сфери, яка перетворилася на один з ключових чинників економічного розвитку, оскільки рівень розвитку соціального забезпечення, освіти, охорони здоров'я та екологічний стан впливають на робочу силу, яка створює матеріальні та духовні цінності необхідні суспільству.

Державна політика у соціальній сфері – одна з найжвавіших і найполемічніших тем у нинішніх соціально-економічних розвідках не тільки в Україні, а й поза її межами. Її комплексність та суперечливості зумовлені не лише нюансами економічного та політичного поступу різних країн, але й тим соціоінституційним підґрунтям, у котрому цей поступ реалізується [2]. Ефективне керування соціальними процесами стає найважливішим викликом соціально-економічного прогресу будь-якої країни, особливо України, що прагне посісти поважне місце серед сучасних соціальних держав світу.

Поняття «соціальна політика» надзвичайно широко вживається серед теоретиків, науковців, практиків і дослідників різного профілю. Загалом ця дефініція визначає надання сприятливих соціальних умов для соціальних груп. Термін «соціальна політика» має широке застосування у різних наукових сферах, включаючи філософію, соціологію, економіку, юриспруденцію та державне управління. Актуальні дослідження продовжуються, що зумовлює появу різноманітних інтерпретацій поняття серед науковців. Отже, зважаючи

© Бутко А. М., 2025

на поліаспектність та актуальність цієї концепції, зосередимося на ключових визначеннях, запропонованих вітчизняними та іноземними дослідниками. У цьому контексті, для теоретичного розуміння ролі держави у формуванні соціальної політики, проведемо аналіз історичних поглядів на виникнення та еволюцію терміна «соціальна політика», а також на підтримку відносин між державою та суспільством [3].

Серед українських учених існують різні погляди та підходи до визначення терміна «соціальна політика». Традиційно соціальну політику визначають як сукупність заходів, що спрямовані на реалізацію соціальних програм, забезпечення доходів і рівня життя населення, сприяння зайнятості, підтримку соціальної сфери та запобігання соціальним конфліктам.

Соціальна політика впорядковує суспільні зв'язки, що формуються як комплекс взаємин у соціумі, що виникають під час взаємодії різних соціальних прошарків задля підтримки прийнятних умов їх існування [4].

Соціальна політика має чітко визначені цілі, конкретні напрями роботи, відповідні методи, ефективні засоби досягнення результатів, ключові принципи, наповнений зміст, різноманітні форми втілення, важливі пріоритети, а також чітко визначених суб'єктів та об'єктів для реалізації поставлених завдань. Об'єктом соціальної політики стають суспільні відносини, що включають взаємодію між різними соціальними групами населення країни, такі як відносини між працюючими та безробітними, між жінками та чоловіками, між молоддю та людьми похилого віку, та інші важливі взаємини [5].

Сукупність взаємодій між особами та соціальними спільнотами, що стосуються життєвих умов, охоплює поняття «соціальна сфера». Вона включає та пронизує різноманітні зв'язки – від трудових умов до стану здоров'я та від відпочинку до міждержавних стосунків. І тут першочергове значення має державна політика в соціальній сфері, яка гарантує громадянам однакові права та зобов'язання в отриманні послуг. Діяльність націлена на підтримку соціальної гармонії між різними прошарками населення. Таким чином, соціальний аспект виявляється в освіті, охороні здоров'я, культурній сфері, фізичній культурі та інших подібних галузях.

Дієвість соціальної політики, яку впроваджує країна, може бути виміряна двома ключовими показниками:

- ступінь вирішення суспільних проблем (зміни у житті населення);
- досягнення балансу економічних індикаторів та соціальної політики.

Сьогодні держави використовують різноманітні моделі соціальної політики, зважаючи на національні особливості. У світі немає єдиної уніфікованої моделі, кожна країна розробляє власний національний підхід.

Тому, на нашу думку, для успішної реалізації соціальної політики відповідним структурам слід вжити таких заходів:

- гарантувати дотримання правових, організаційних та фінансових вимог установами соціальної сфери, які мають на меті задоволення потреб різних верств населення;
- створити правові, організаційні та виробничі можливості для самостійного здобуття громадянами фінансових ресурсів, необхідних для підтримки гідного рівня життя;
- забезпечити необхідні умови для піднесення соціальної інфраструктури, яка управляється державними чи муніципальними органами, з метою задоволення потреб населення.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гавкалова Н. Л.

Література: **1.** Баластрик Л. Механізм реалізації соціальних функцій держави: інституційний аспект. *Фінанси України.* 2013. № 5. С. 90–99. **2.** Бондарчук Н., Плотка Л. Зміст та принципи формування державної соціальної політики // Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика : матеріали Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конференції (м. Харків, 22–23 лют. 2017 р.). Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. С. 71–72. **3.** Березянська А. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізми державного управління» та їх класифікація. *Наукові праці. Державне управління.* 2015. Т. 254. № 242. С. 6–10. **4.** Гупало О., Жук О. Порівняльний аналіз моделей соціальної політики. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2015. Вип. 25.4. С. 212–218. **5.** Богуславська С. Соціальна політика в умовах ринкових відносин. *Фінансовий простір.* 2013. № 2 (10). С. 106–110.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СКЛАДСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

УДК 658.78

Варганова В. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто особливості управління складською діяльністю на підприємствах енергетичної галузі; акцентовано увагу на специфіці ТМЦ, вимогах безпеки та взаємодії з виробництвом. Аналіз спрямований на виявлення ключових факторів, що впливають на ефективність складських процесів, та розробку рекомендацій щодо їх оптимізації.*

Ключові слова: *склад, енергетична галузь, ТМЦ, замовлення, товар, запаси, переміщення, зберігання, відвантаження.*

Annotation. *The article examines the features of warehouse management at energy industry enterprises, focusing on the specifics of goods and services, safety requirements, and interaction with production. The analysis is aimed at identifying key factors that affect the efficiency of warehouse processes and developing recommendations for their optimization.*

Keywords: *warehouse, energy industry, goods and services, order, goods, stocks, movement, storage, shipment.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в тому, що у виникає потреба у дослідженні особливостей управління складською діяльністю на підприємствах енергетичної галузі, зважаючи на специфіку галузі та характер ТМЦ. Постановка проблеми полягає у визначенні впливу цих особливостей на організацію, оптимізацію та ефективність складських процесів, а також визначенні шляхів покращення управління складом для забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Бакута А. В. [1], Білик О. М. [2], Зінов'єва О. [3], Квач К. М. [4], Місюрин А.С. [5] та інші. Проте питання особливостей процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є особливості процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Складська діяльність – це комплекс процесів, спрямованих на організацію зберігання товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на складі. Вона включає в себе прийом, розміщення, зберігання, обробку, комплектування замовлень та відвантаження товарів.

Мета складської діяльності полягає в створенні оптимальних умов для зберігання ТМЦ, забезпечення їх збереження, мінімізації витрат та швидкого доступу до них для подальшого використання або реалізації.

Складська діяльність також охоплює ведення необхідної документації та обліку ТМЦ, організацію внутрішнього переміщення вантажів та планування складських операцій. Вона відіграє важливу роль у логістичному ланцюгу підприємства, забезпечуючи безперебійність поставок, управління запасами та підтримку ефективної діяльності.

Управління складською діяльністю – це система організаційних заходів та управлінських рішень, направлених на оптимізацію всіх аспектів складської діяльності. Воно охоплює планування, організацію, контроль та регулювання процесів, пов'язаних із прийманням, зберіганням, комплектуванням і відвантаженням товарів з максимальною ефективністю та мінімальними витратами.

Метою управління складською діяльністю є забезпечення оптимального рівня запасів, організація ефективного використання складських площ, зменшення витрат на зберігання та обробку товарів, а також підвищення

© Варганова В. А., 2025

якості обслуговування клієнтів або інших підрозділів підприємства. Ефективне управління складською діяльністю дозволяє підприємству досягти конкурентних переваг, підвищити прибутковість та забезпечити стабільне функціонування.

Процес управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі – це система скоординованих дій і операцій, спрямованих на ефективне та безпечне зберігання, обробку та управління широким спектром товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ), необхідних для виробництва, передачі та розподілу електро- та теплової енергії. Цей процес враховує специфіку галузі, включаючи особливі вимоги до безпеки, контролю якості, термінів зберігання та підтримки безперебійної роботи критичної інфраструктури.

Він охоплює весь життєвий цикл ТМЦ – від приймання та розміщення на складі, забезпечення необхідних умов зберігання, контролю термінів придатності та ротації запасів, до комплектування та відвантаження товарів для забезпечення потреб виробництва, ремонтних робіт та інших підрозділів.

Ефективне управління цим процесом забезпечує надійність поставок, оптимізацію запасів та зниження витрат на утримання складського господарства.

Ключовим завданням є забезпечення безперебійної роботи підприємства, мінімізація ризиків простоїв та операційні витрати. Сюди входить налагоджування ефективної взаємодії з постачальниками, контроль за якістю ТМЦ, оптимізація складських процесів, застосування сучасних технологій зберігання та управління запасами.

Етапи процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі:

1. Приймання та розміщення. Першим етапом є приймання товарів, що включає перевірку відповідності супровідної документації, перевірку якості та кількості ТМЦ. Далі відбувається розміщення товарів з урахуванням їх типу, габаритів, вимог до зберігання (температура, вологість), терміну придатності та класу небезпеки. Ефективне розміщення передбачає оптимізацію використання складських площ та забезпечення швидкого доступу до товарів.

2. Зберігання та обробка. На цьому етапі здійснюється процес зберігання ТМЦ з суворим дотриманням умов, які забезпечують їх збереження на заданий період часу.

Процес обробки передбачає контроль якості, інвентаризації, організацію внутрішніх переміщень та ротацію запасів відповідно до вимог до кожного типу ТМЦ. Важливим є забезпечення безпеки, включаючи заходи пожежної безпеки, охорону та контроль доступу.

3. Комплектування та відвантаження. На завершальному етапі відбувається комплектування замовлень відповідно до потреб виробництва, ремонтних підрозділів чи клієнтів.

Після цього товари упаковуються, маркуються та готуються до відвантаження.

Організовується завантаження товарів у транспорт та оформлення необхідних документів.

Завершує процес – ведення обліку та контролю, як прихід, так і витрачання матеріалів, а також фіксація необхідної звітності.

Особливості процесу управління складською діяльністю на підприємстві енергетичної галузі:

1. Специфіка ТМЦ та вимоги до зберігання. Енергетична галузь характеризується широкою номенклатурою ТМЦ, від великогабаритного обладнання до специфічних матеріалів, таких як кабелі, ізолятори, трансформаторне масло.

Особливістю є суворі вимоги до зберігання, з урахуванням можливої пожежної небезпеки, корозії, впливу навколишнього середовища та термінів придатності. Необхідним є контроль цілісності та безпеки обладнання.

2. Високі вимоги до безпеки та надійності. Зважаючи на критичну інфраструктуру, управління складською діяльністю в енергетичній галузі повинне враховувати суворі правила безпеки, зокрема, протипожежні заходи, організацію безпечного доступу до складу та проходження працівниками інструктажів. Формування критичних запасів для забезпечення безперебійної роботи об'єктів енергетики.

3. Інтеграція з виробництвом та логістикою. Ефективна взаємодія складського господарства з виробничими підрозділами та логістичними ланцюгами є ключовою для забезпечення безперебійного постачання необхідних ресурсів.

Впровадження сучасних інформаційних систем (WMS, ERP) для автоматизації процесів, забезпечення прозорості та контролю запасів. Оптимізація процесів урахування потреб у поточних запасах, планування та врахування потреб у майбутніх періодах.

Висновки. Таким чином, особливості управління складською діяльністю в енергетичній галузі полягають в специфіці товарно-матеріальних цінностей, що вимагає особливих умов зберігання та контролю якості. Високі вимоги до безпеки та надійності є критичними для безперебійної роботи підприємства. Крім того, важлива тісна інтеграція з виробничими та логістичними процесами, що забезпечує своєчасне постачання необхідних ресурсів і підтримку операційної діяльності. Ефективне врахування цих особливостей дозволяє досягти оптимального функціонування складського господарства, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільну роботу енергетичного підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.

Література: 1. Бакута А. В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування : дис. канд. екон. наук. Дніпропетровськ, 2019. 276 с. **2.** Білик О. М. Управління складською діяльністю підприємства з використання WMS систем : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник Н. М. Гуржій. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 99 с. **3.** Зінов'єва О. Організація складської діяльності на підприємстві та напрями її удосконалення: дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра: спец. 073 «Менеджмент». Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. **4.** Квач К. М. Організація ефективного використання складського господарства ВП «Складське господарство» ДП «НАЕК «Енергоатом». Київ, 2019. 89 с. **5.** Місюрин А. С. Управління взаємодією складських систем в глобальних ланцюгах постачання : кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. Київ, 2021. 116 с.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.5.012.1

Васильченко О. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто методологічні аспекти використання бенчмаркінгу для оцінки та вдосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Досліджено роль бенчмаркінгу як інструменту порівняльного аналізу ефективності систем ризик-менеджменту та можливостей його застосування для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.*

Ключові слова: *бенчмаркінг, управління ризиками, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність, ефективність.*

© Васильченко О. О., 2025

Annotation. *The article examines the methodological aspects of using benchmarking to evaluate and improve the enterprise risk management system. The role of benchmarking as a tool for comparative analysis of risk management systems efficiency and possibilities for its application to increase competitiveness of Ukrainian enterprises has been studied.*

Keywords: *benchmarking, risk management, competitiveness, efficiency.*

В умовах динамічного бізнес-середовища та зростаючої конкуренції питання ефективного управління ризиками на підприємстві набуває особливого значення. Успішне функціонування підприємства на ринку залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики різного характеру. Одним із дієвих інструментів удосконалення системи управління ризиками є бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати власні бізнес-процеси з аналогічними процесами підприємств-лідерів галузі та впроваджувати найкращі практики.

Проблематика управління ризиками та використання бенчмаркінгу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти бенчмаркінгу досліджували Бондарчук О. М., Темченко Г. В., Астаф'єва К. О. [1], Продіус О. І. [2], Лютенко Д. Д. та ін. Питання управління ризиками розглянуто в роботах Співак С. М. [4], Рязанової Н. О. [5] та ін. Проте недостатньо дослідженими залишаються методологічні аспекти використання бенчмаркінгу саме для оцінки та вдосконалення системи управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою статті є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів використання бенчмаркінгу як інструменту оцінки та вдосконалення системи управління ризиками підприємства.

Бенчмаркінг являє собою процес виявлення, вивчення та адаптації найкращих практик і процесів з метою поліпшення діяльності організації. У контексті управління ризиками бенчмаркінг дозволяє підприємствам порівнювати власні системи ризик-менеджменту з найкращими світовими практиками та на основі отриманих результатів впроваджувати зміни, спрямовані на підвищення ефективності управління ризиками [3].

Система управління ризиками підприємства охоплює процеси ідентифікації, аналізу, оцінки та реагування на ризики, які можуть вплинути на досягнення стратегічних та операційних цілей організації. Ефективна система управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив ризиків, але й використовувати потенційні можливості, які виникають у процесі господарської діяльності [5].

Застосування бенчмаркінгу в системі управління ризиками підприємства передбачає реалізацію таких етапів: визначення об'єкта бенчмаркінгу; вибір партнерів для порівняння; збір та аналіз інформації; оцінка розривів між власною системою управління ризиками та практиками підприємств-еталонів; розробка та впровадження програми удосконалення; моніторинг результатів та коригування програми.

При проведенні бенчмаркінгу системи управління ризиками доцільно аналізувати такі ключові аспекти: організаційну структуру ризик-менеджменту; політики та процедури управління ризиками; методи ідентифікації та оцінки ризиків; інструменти мінімізації ризиків; системи моніторингу та контролю; інформаційні технології, які використовуються в процесі управління ризиками; компетенції персоналу у сфері ризик-менеджменту [4].

Як свідчить аналіз практики функціонування вітчизняних підприємств, більшість із них має фрагментарну систему управління ризиками, що не відповідає сучасним вимогам. Це пов'язано з недостатнім розумінням керівництвом ролі управління ризиками в забезпеченні сталого розвитку підприємства, відсутністю системного підходу до організації процесів ризик-менеджменту, обмеженістю ресурсів для впровадження сучасних методів та інструментів управління ризиками.

Бенчмаркінг дозволяє виявити слабкі місця в системі управління ризиками підприємства та визначити напрями її вдосконалення. При цьому важливо враховувати, що просте копіювання практик інших підприємств не завжди є ефективним, оскільки кожне підприємство має свої особливості функціонування, структуру, корпоративну культуру, стратегічні цілі. Тому необхідно адаптувати запозичені практики з урахуванням специфіки конкретного підприємства [3].

На основі узагальнення досвіду провідних компаній можна виділити такі ключові елементи ефективної системи управління ризиками: інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування та оперативну діяльність підприємства; чіткий розподіл відповідальності за управління окремими видами ризиків; наявність формалізованих процедур ідентифікації, оцінки та реагування на ризики; регулярний моніторинг та оцінка ефективності системи управління ризиками; використання сучасних інформаційних технологій для аналізу та моделювання ризиків; розвиток компетенцій персоналу у сфері управління ризиками.

Для проведення бенчмаркінгу системи управління ризиками можна використовувати різні джерела інформації: публічну фінансову звітність підприємств; звіти про корпоративне управління; інформацію, отриману в рамках професійних асоціацій та об'єднань; результати галузевих досліджень та оглядів; спеціалізовані бази даних з бенчмаркінгу; інформацію, отриману безпосередньо від підприємств-партнерів [2].

Практична реалізація бенчмаркінгу системи управління ризиками на підприємстві дозволяє отримати такі результати: підвищення ефективності ідентифікації та оцінки ризиків; оптимізація витрат на управління ризиками; удосконалення методів мінімізації ризиків; підвищення якості прийняття управлінських рішень; поліпшення корпоративного управління та бізнес-процесів; підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

Дослідження показують, що підприємства, які впровадили найкращі практики управління ризиками на основі бенчмаркінгу, демонструють вищі фінансові результати та конкурентоспроможність порівняно з підприємствами, які не приділяють достатньої уваги цим питанням. Це пояснюється тим, що ефективна система управління ризиками дозволяє підприємству більш впевнено діяти в умовах невизначеності, використовувати нові можливості для розвитку та мінімізувати можливі втрати [1].

Водночас необхідно враховувати, що процес бенчмаркінгу системи управління ризиками має певні обмеження та складнощі. По-перше, інформація про системи управління ризиками багатьох підприємств є конфіденційною, що ускладнює доступ до неї. По-друге, практики управління ризиками, які є ефективними для одних підприємств, можуть не дати бажаного результату для інших. По-третє, бенчмаркінг вимагає значних ресурсів та часу, що може бути проблематичним для малих та середніх підприємств [3].

Для підвищення ефективності бенчмаркінгу системи управління ризиками підприємства доцільно використовувати такі підходи: проведення комплексного аналізу власної системи управління ризиками перед початком бенчмаркінгу; чітке визначення цілей та очікуваних результатів бенчмаркінгу; залучення до процесу бенчмаркінгу фахівців різних підрозділів підприємства; використання різних джерел інформації для отримання об'єктивної картини; регулярне оновлення результатів бенчмаркінгу з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; розробка плану впровадження змін за результатами бенчмаркінгу [2].

Таким чином, бенчмаркінг є ефективним інструментом оцінки та вдосконалення системи управління ризиками підприємства. Використання кращих практик ризик-менеджменту дозволяє підприємству підвищити ефективність управління ризиками, що, своєю чергою, сприяє зростанню конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка методики оцінки ефективності системи управління ризиками підприємства на основі бенчмаркінгу, формування галузевих баз даних для проведення бенчмаркінгу, а також вивчення можливостей використання цифрових технологій у процесі бенчмаркінгу систем управління ризиками.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Литовченко І. В.

Література: **1.** Бондарчук О. М., Темченко Г. В., Астаф'єва К. О. Використання принципів бенчмаркінгу для забезпечення підвищення ефективності діяльності. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.69. **2.** Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Бенчаркінг як інструмент удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. № 19. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-90. **3.** Лютенко Д. Д., Хомич О. В., Лободзинська Т. П. Проблеми та перспективи бенчмаркінгу на підприємствах України. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. № 3. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/97.pdf. **4.** Співак С. М. Оцінка та управління ризиками як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020. № 4. Т. 3. С. 159–162 DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4(3)-25. **5.** Рязанова Н. О. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. *Академічний огляд.* 2022. № 1 (56). DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-7.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

THE ROLE OF INTERNATIONAL CONSULTING COMPANIES IN ATTRACTING FOREIGN INVESTMENT

UDC 330.34:339.727.22

Vovk T.

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

Annotation. *The article investigates the role of international consulting companies in attracting foreign direct investments. The main functions of such companies in investment support, risk management, and technology transfer are analyzed. The prospects for industry development are outlined.*

Keywords: *international consulting, foreign direct investment, investment climate, technology transfer.*

Анотація. *У статті досліджено роль міжнародних консалтингових компаній у залученні прямих іноземних інвестицій. Проаналізовано основні функції таких компаній у сфері інвестиційного супроводу, управління ризиками та сприяння трансферу технологій. Окреслено перспективи розвитку галузі.*

Ключові слова: *міжнародний консалтинг, прямі іноземні інвестиції, інвестиційний клімат, технологічний трансфер.*

Relevance of the Research Topic. In the current context of globalization, digitalization, and intensifying competition among countries for foreign investment, the importance of effectively attracting foreign direct investment (FDI) is growing as a key driver of economic growth, modernization of national economies, and integration into the global economic system. The process of attracting FDI involves a number of complex challenges – from regulatory uncertainty to geopolitical risks – which require professional support from experienced consultants. In this regard, international consulting companies play a crucial role by providing strategic guidance for investment projects, analytical support, legal expertise, and assistance in building partnerships between investors and host countries.

The growing demand for consulting services is also driven by contemporary trends such as the transition to a digital economy, the rise of ESG-oriented investment strategies, and the need to structure large-scale infrastructure projects through public-private partnership (PPP) mechanisms. The role of consulting firms in ensuring the effective functioning of FDI attraction systems is highly relevant for both governments seeking to improve their investment climate and businesses aiming to enter new markets and identify efficient market entry strategies.

Among the scholars who have studied foreign investment and the role of consulting in this process are notable figures such as M. Porter, J. Dunning, A. Gutman, H. Mintzberg, as well as Ukrainian researchers including H. V. Bazylevych, Ya. A. Zhalylo, O. V. Melnyk, T. M. Vasylyk, and others. Their work has laid the theoretical foundation for understanding the investment environment and the role of intermediary institutions in facilitating successful inflows of foreign capital.

The purpose of the article is to examine the role of international consulting companies in attracting foreign investment.

Main Content Presentation. Foreign direct investment (FDI) plays a crucial role in the economic development of nations by facilitating capital inflows, technology transfer, and job creation. It fosters economic growth, enhances industrial productivity, and promotes the integration of local markets into the global economy. In today's highly competitive and interconnected world, attracting foreign investment is a key priority for governments and businesses alike, as it serves as a catalyst for innovation, infrastructure development, and financial stability. However, the process of securing FDI is complex and requires thorough planning, market analysis, and strategic decision-making. Investors must navigate a variety of challenges, including regulatory hurdles, economic uncertainties, and geopolitical risks. To address these complexities, international consulting companies play a pivotal role in guiding businesses and governments through the FDI process. These firms provide strategic advisory services, market intelligence, risk

© Vovk T., 2025

assessment, and regulatory guidance to ensure a smooth and efficient investment process. The increasing complexity of global markets, geopolitical uncertainties, and digital transformation trends have further elevated the importance of consulting firms in facilitating cross-border investments. With the rapid advancement of technology, the shift toward sustainable investments, and evolving global trade policies, consulting firms have adapted their services to align with these trends.

Consulting firms conduct in-depth market research to assess the economic potential of a country or region. They analyze industry trends, consumer behavior, and economic indicators to provide investors with actionable insights. Feasibility studies help determine the viability of investment projects, identifying opportunities and potential risks. According to UNCTAD's World Investment Report (2020), more than 60% of successful FDI projects involve thorough feasibility studies and market assessments.

Understanding the regulatory environment is vital for foreign investors. Consulting firms help navigate legal frameworks, ensuring compliance with local laws, tax policies, and labor regulations, thus reducing risks. Countries with transparent and business-friendly policies, like Singapore and Ireland, attract higher FDI inflows. Deloitte, for instance, has guided companies entering India's complex market under the «Make in India» initiative, helping investors meet regulatory standards.

Consulting firms also collaborate with governments and investment agencies to structure incentives and organize promotional strategies, boosting FDI by up to 40%, according to the World Bank. For example, BCG advised Saudi Arabia on Vision 2030, attracting major investments in technology and renewable energy sectors.

In addition, consulting firms promote technology transfer by linking multinational corporations with local enterprises. In China's industrial zones, they facilitated advancements in AI and automation. Accenture's partnership with Singapore helped develop smart city technologies through AI-driven infrastructure solutions.

Finally, consulting firms manage large-scale investment projects, structuring financing and supporting public-private partnerships (PPPs). McKinsey's work on African infrastructure and EY's advisory role in Dubai Expo 2020 are key examples of attracting substantial foreign investments.

To better illustrate the multifaceted role of international consulting firms in facilitating foreign direct investment, it is useful to summarize their key functions and real-world applications. These companies not only provide analytical and legal support but also contribute to investment promotion, technological advancement, and infrastructure development. Their involvement in various stages of the FDI process ensures strategic alignment between investors and host countries. The table below highlights the primary functions of consulting firms along with practical examples of their implementation across different regions.

Table 1

Strategic Functions of International Consulting Firms in the Foreign Direct Investment Process

Function	Description	Example
Market Research & Feasibility	Analysis of economic potential, industry trends, and project viability	McKinsey studies in Nigeria, Kenya, SA
Legal & Regulatory Advisory	Guidance on compliance with local laws and frameworks	Deloitte's support for «Make in India»
Investment Promotion Strategy	Assistance with structuring incentives and promotional campaigns	BCG's work on Saudi Arabia's Vision 2030
Technology Transfer & Innovation	Facilitation of knowledge exchange and smart technology implementation	Accenture and Singapore's Smart Nation
Infrastructure & PPP Development	Project planning, funding, and public-private partnership structuring	EY and Dubai Expo 2020 infrastructure

Source: compiled by the author

In today's global economy, international consulting firms play a crucial role in facilitating FDI by connecting investors with host countries and offering services that enhance investment efficiency and security. The globalization of capital markets, rapid technological change, and complex regulations have increased demand for their expertise. Consulting firms assess markets, conduct feasibility studies, and provide data-driven insights that boost investor confidence and direct capital to high-growth sectors. For instance, McKinsey's research in Nigeria and Kenya identified emerging opportunities in agribusiness and renewable energy.

Additionally, consulting firms offer vital legal and regulatory advisory services, helping investors navigate complex local frameworks and ensuring compliance with tax, labor, and governance standards. This minimizes legal risks and strengthens a country's investment climate. Deloitte's support for India's «Make in India» initiative demonstrates how consulting firms help multinational corporations successfully enter challenging markets.

In conclusion, international consulting firms have established themselves as key facilitators of FDI by aligning investor needs with host country capacities. Their ability to offer comprehensive, tailored solutions makes them critical partners for governments seeking to attract sustainable and impactful foreign investment. As global competition for FDI intensifies, the demand for the expertise, networks, and strategic foresight that consulting firms provide will only continue to grow.

Scientific supervisor – Ph.D., Professor O. Kot

References: **1.** UNCTAD. World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. *United Nations Conference on Trade and Development.* 2020. URL: https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020. **2.** McKinsey & Company. Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies. *McKinsey Global Institute.* 2016. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/middle-east-and-africa/lions-on-the-move-ii. **3.** Deloitte. India Investment Guide: Doing Business in India 2018–2019. Deloitte India. 2018. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/tax/in-tax-doing-business-in-india-2018-2019-noexp.pdf. **4.** Boston Consulting Group (BCG). Delivering on Vision 2030: The Role of Investment in Saudi Arabia's Economic Transformation. *Boston Consulting Group.* 2019. URL: https://web-assets.bcg.com/d3/23/4f63fc9e41f3a94fa74168b2aa1d/bcg-delivering-on-vision-2030-mar-2019-eng.pdf. **5.** Accenture. Singapore's Smart Nation: Enabling Digital Government and Economic Growth. *Accenture.* 2021. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/public-service/singapore-smart-nation.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 005.95:338.46

Гайдук К. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості адаптації працівників підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану в Україні. Визначено основні виклики, з якими стикаються компанії, та підкреслено важливість комплексного підходу до адаптації персоналу, що охоплює професійний, соціальний, психологічний та організаційний аспекти.*

Ключові слова: *адаптація персоналу, воєнний стан, корпоративна культура, підприємства сфери послуг, психологічна підтримка, управління персоналом, цифрові інструменти адаптації.*

© Гайдук К. В., 2025

Annotation. *The article is devoted to the analysis of the peculiarities of adaptation of personnel of service enterprises under martial law in Ukraine. The key challenges faced by companies are identified and the feasibility of a comprehensive approach to personnel adaptation, which includes professional, social, psychological and organizational components, is considered.*

Keywords: *personnel adaptation, martial law, corporate culture, service sector enterprises, psychological support, personnel management, digital adaptation tools.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року спричинило безпрецедентні труднощі для українських підприємств, особливо в сфері послуг. Запровадження воєнного стану кардинально змінило умови ведення бізнесу, змушуючи компанії не лише переглядати свої бізнес-процеси, а й адаптувати персонал до нових реалій. В умовах війни ефективне управління трудовими ресурсами стало визначальним фактором для виживання та подальшого розвитку організацій.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю розробки та впровадження інноваційних підходів до адаптації персоналу в умовах зростаючої невизначеності, підвищеного рівня психологічного стресу та трансформації бізнес-процесів, спричинених воєнними діями. Підприємства сфери послуг, які значною мірою залежать від людського ресурсу, зіткнулися з низкою нових викликів, серед яких: міграція працівників, зміна робочих графіків, посилене психологічне навантаження, необхідність оперативної зміни напряму діяльності та впровадження дистанційних форматів роботи.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу підприємств сфери послуг в умовах воєнного стану. Дослідження базується на аналізі наукових публікацій та реального досвіду функціонування компаній у кризових ситуаціях.

Викладення головного матеріалу. Адаптація персоналу – це комплексний процес, який передбачає пристосування працівників до умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У науковій літературі цей процес розглядається як багатовимірне явище, що охоплює професійний, соціальний, організаційний, психофізіологічний і культурний аспекти.

Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. і Коваль Н. О. [1] акцентують увагу на необхідності створення кризових HR-команд, які сприяють швидкому ухваленню рішень і забезпечують ефективну комунікацію в умовах невизначеності. Автори зазначають, що «процес адаптації персоналу в умовах воєнного стану є безперервним і потребує постійного моніторингу та коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі».

Водночас Гурська І. С. і Герчанівська С. В. [2] наголошують на важливості адаптації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На думку дослідників, «адаптовані співробітники виявляють вищий рівень лояльності до компанії, швидше досягають необхідного рівня продуктивності та якості роботи, а також легше інтегруються в корпоративну культуру організації».

Шкробот М. В. [8] розглядає адаптацію як поетапний процес, що включає чотири ключові стадії: підготовчу, орієнтаційну, функціональну та завершальну. Автор наголошує на важливості розробки індивідуальної програми адаптації для кожного нового працівника, яка повинна охоплювати ознайомлення з посадовими обов'язками, корпоративною культурою, комунікаційною системою, а також забезпечувати зворотний зв'язок і наставницьку підтримку.

Повномасштабна війна в Україні кардинально трансформувала умови діяльності підприємств і змусила переглянути підходи до управління персоналом. Дослідники аналізують особливі виклики адаптації працівників в умовах воєнного стану та пропонують рекомендації для їх ефективного подолання.

Пшик-Ковальська О. О. і Ковальський О. І. [6] визначають основні труднощі, з якими стикаються підприємства в умовах війни, зокрема відтік кваліфікованих фахівців, підвищене психологічне навантаження на персонал, необхідність змінювати бізнес-процеси та пристосовуватися до дистанційних форматів роботи. Автори наголошують, що «в умовах воєнного стану особливого значення набуває психологічна підтримка працівників, забезпечення їхньої безпеки та створення ефективних комунікаційних механізмів, незалежно від місця перебування членів команди».

Насад Н. В. та Юрченко А. В. [4] підкреслюють важливість запровадження гнучких систем управління персоналом, що дають змогу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вони також зазначають, що «процес адаптації персоналу в умовах воєнного стану має враховувати не лише професійні аспекти, а й психологічні, соціальні та безпекові чинники».

Череп О. Г., Калюжна Ю. В. та Михайліченко Л. В. [7] зазначають, що «війна створила безпрецедентні виклики для HR-менеджерів, які змушені знаходити баланс між забезпеченням безперервності бізнес-процесів та підтримкою психологічного стану працівників». Автори також наголошують на необхідності впровадження програм психологічної підтримки, створення гнучких робочих графіків та використання цифрових інструментів для ефективної комунікації та координації роботи персоналу.

Аналіз наукових досліджень і практичного досвіду функціонування підприємств у період воєнного стану дає змогу визначити інноваційні підходи до адаптації персоналу, які підвищують ефективність цього процесу в кризових умовах.

Одним із ключових напрямів є використання цифрових інструментів для адаптації співробітників. Науковці [1] виділяють такі цифрові рішення, як онлайн-навчання, віртуальне наставництво, платформи для комунікації та управління завданнями, а також системи онлайн-оцінювання продуктивності. Дослідники наголошують, що «впровадження цифрових технологій в адаптаційні процеси забезпечує безперервну інтеграцію нових співробітників, незалежно від їхнього місцезнаходження та змін у зовнішньому середовищі».

Також слід зазначити, що в умовах воєнного часу психологічна підтримка працівників набуває особливої значущості. Дослідники [7] радять впроваджувати програми психологічної підтримки, які включають як групові, так і індивідуальні консультації, тренінги з управління стресом, методи релаксації та ментальної гігієни [7].

Гнучкі системи наставництва та формування міжфункціональних команд також є ефективними підходами до адаптації персоналу в умовах війни. Дослідники [1] рекомендують використовувати agile-підходи в управлінні персоналом, що передбачають створення міжфункціональних команд, регулярну оцінку та коригування процесів, відкриту комунікацію та орієнтацію на досягнення результатів.

У наукових публікаціях [3] виділяються три основні напрямки адаптації персоналу: професійна адаптація (набуття нових навичок і компетенцій), психологічна адаптація (подолання стресу та тривожності) та соціальна адаптація (налагодження нових комунікаційних зв'язків у колективі).

Деякі дослідження [4] фокусуються на процесах переміщення підприємств із зон бойових дій у безпечні регіони та розробці основних аспектів адаптації персоналу під час релокації. Серед них: забезпечення житлом, психологічна підтримка, інтеграція в місцеву громаду, адаптація до нових умов праці та підтримка корпоративної культури.

Висновок. Для ефективної адаптації персоналу в умовах воєнного стану необхідний комплексний підхід, який об'єднує професійні, соціальні, психологічні та організаційні аспекти. Ключовими елементами цього підходу є використання цифрових інструментів для адаптації, програми психологічної підтримки, гнучкі системи наставництва та розвиток інклюзивної корпоративної культури.

Підприємства сфери послуг, які застосовують інноваційні підходи до адаптації персоналу, виявляють більшу стійкість та здатність до адаптації в умовах воєнного стану. Це підкреслює важливість подальших досліджень у цьому напрямку та розробки практичних рекомендацій для HR-менеджерів і керівників підприємств.

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

Література: **1.** Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41. **2.** Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2023. № 1 (47). С. 69–77. DOI: https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77. **3.** Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. **4.** Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 1–2 (41). С. 56–58. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121101. **5.** Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану // Пріоритети зміцнення безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти : зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. 2022. С. 100–104. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100. **6.** Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення*

та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264. **7.** Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24. **8.** Шкробот М. В. Адаптація персоналу як складова ефективного управління. *Молодий вчений.* 2024. № 3 (117). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.101.6

Галушка В. О.

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

Анотація. *У статті досліджено сучасні підходи до оцінювання ефективності праці персоналу, зокрема інтеграцію цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітики талантів. Проаналізовано переваги та недоліки традиційних і новітніх методів оцінювання, а також запропоновано комплексну модель, що поєднує кількісні та якісні показники для підвищення продуктивності та залученості працівників.*

Ключові слова: *оцінювання ефективності, персонал, штучний інтелект, аналітика талантів, цифрові технології.*

Annotation. *The article explores modern approaches to evaluating employee performance, with a focus on the integration of digital technologies, artificial intelligence, and talent analytics. It analyzes the advantages and disadvantages of both traditional and innovative evaluation methods and proposes a comprehensive model that combines quantitative and qualitative indicators to enhance employee productivity and engagement.*

Keywords: *performance evaluation, personnel, artificial intelligence, talent analytics, digital technologies.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. В нинішніх умовах ринкової економіки ефективність праці робітників є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Зростаюча складність виробничих процесів, впровадження новітніх технологій та необхідність адаптації до змінного середовища вимагають від підприємств впровадження ефективних систем оцінювання праці персоналу. Традиційні методи оцінювання часто не враховують сучасні вимоги до гнучкості, інноваційності та командної роботи, що обмежує їх ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання ефективності праці персоналу активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Сучасні дослідження акцентують увагу на використанні штучного інтелекту та аналітики талантів у процесах управління персоналом. Зокрема,

© Галушка В. О., 2025

дослідження Nosratabadi [1] вказує на ефективність застосування алгоритмів ШІ на всіх етапах життєвого циклу працівника, включаючи рекрутинг, адаптацію та утримання персоналу. Інше дослідження, проведене Qin [2], підкреслює значення аналітики талантів для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом, що дозволяє підвищити продуктивність та залученість працівників. Також дослідження Aloini [3] демонструє, що застосування носимих сенсорів дозволяє вимірювати добробут, взаємодію та продуктивність працівників у реальному часі, що сприяє покращенню умов праці та ефективності.

Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, існує потреба в інтеграції різних підходів до оцінювання ефективності праці, що дозволить враховувати як кількісні, так і якісні аспекти діяльності робітників.

Метою цього дослідження є аналіз сучасних методів оцінювання ефективності праці персоналу та розробка інтегративної моделі, що поєднує традиційні підходи з інноваційними технологіями для підвищення ефективності управління персоналом.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління персоналом у сучасних умовах вимагає від підприємств використання гнучких, об'єктивних і багатогранних підходів до оцінювання ефективності праці. Успішна оцінка дозволяє не лише підвищити мотивацію працівників, але й виявити «вузькі місця» в організації праці, сприяти професійному розвитку, адаптації до змін та підвищенню загальної продуктивності. Найпоширеніші методи зображені на рис. 1.

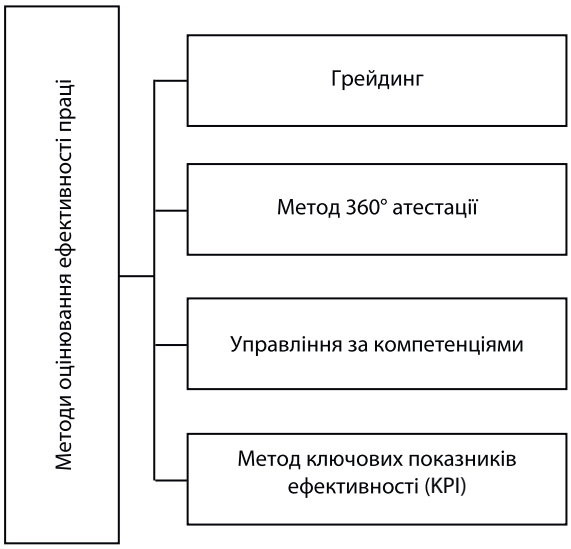


Рис. 1. **Традиційні методи оцінювання ефективності праці**

Джерело: складено за [4; 6; 7]

Грейдинг – метод структуризації посад та працівників відповідно до складності, важливості, рівня відповідальності та кваліфікації. Цей підхід дозволяє сформувати справедливу та прозору систему оплати праці, базовану на оціночній шкалі, яка відповідає цінності посади для підприємства. Грейдинг сприяє зниженню суб'єктивізму у визначенні розміру винагороди [4, с. 243].

Метод 360° атестації – оцінювання результатів і якостей працівника із залученням кількох груп осіб: керівництва, колег, підлеглих і самого працівника. Такий метод створює повну картину ефективності та дозволяє виявити не лише досягнення, а й поведінкові аспекти, що впливають на колективну взаємодію [6, с. 117].

Управління за компетенціями – модель, яка ґрунтується на визначенні критичних компетенцій для кожної посади та порівнянні фактичного рівня володіння ними у працівника. Такий підхід дозволяє формувати індивідуальні плани розвитку, виявляти потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації, підвищуючи ефективність персоналу в довгостроковій перспективі [6, с. 74].

Метод ключових показників ефективності (KPI) – система оцінювання, яка базується на встановлених кількісних орієнтирах (планові обсяги, терміни виконання, якість результатів тощо). Метод KPI забезпечує прозору оцінку досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, однак вимагає чіткого визначення показників, релевантних до специфіки діяльності.

Крім наведених, варто також згадати використання балансованої системи показників (BSC), яка доповнює фінансові KPI нефінансовими аспектами:

- навчанням персоналу;
- інноваціями;
- задоволеністю клієнтів тощо [5, с. 243].

У табл. 1 зображено порівняльну характеристику описаних вище методів.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методів

Метод	Переваги	Недоліки
Грейдинг	Справедлива система оплати праці, підвищення мотивації	Складність впровадження, потреба в ретельному аналізі
Метод 360° атестації	Всебічна оцінка, розвиток зворотного зв'язку	Можлива суб'єктивність оцінок, потреба у зрілій корпоративній культурі
Управління за компетенціями	Виявлення прогалин, планування розвитку персоналу	Складність формалізації компетенцій, потреба в регулярному оновленні
Метод KPI	Чіткі цілі, об'єктивна вимірюваність результатів	Ризик ігнорування якісних показників, потреба у точних метриках
BSC (балансована система)	Гармонійний підхід до оцінки: фінанси + розвиток + клієнти + процеси	Висока складність реалізації, потреба в глибокому стратегічному аналізі

Порівняльний аналіз сучасних методів оцінювання ефективності праці працівників демонструє, що кожен підхід має свої переваги та недоліки, і ступінь їх ефективності значною мірою залежить від організаційного контексту та специфіки підприємства. Зокрема, грейдинг забезпечує прозорість і справедливість в оплаті праці, але потребує значних ресурсів для впровадження. Метод 360° атестації дозволяє отримати комплексну оцінку особистісних і професійних якостей працівника, однак вимагає високого рівня корпоративної культури та довіри в колективі. Управління за компетенціями сприяє довгостроковому розвитку персоналу, проте вимагає системного підходу до формування та оцінки компетенцій. Метод KPI, незважаючи на свою чіткість і вимірюваність, може не враховувати значущі нефінансові аспекти діяльності. Найбільш збалансованим підходом вважається інтегративна система, що дозволяє поєднати кращі елементи кожного з методів, адаптуючи оцінювання під конкретні цілі й завдання підприємства.

Сучасні технології відкривають нові можливості для оцінювання ефективності праці:

1. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси оцінювання, аналізувати великі обсяги даних та прогнозувати поведінку працівників. За даними дослідження Nosratabadi [1], алгоритми ШІ ефективно застосовуються на всіх етапах управління персоналом.

2. Аналітика талантів забезпечує глибокий аналіз навичок, компетенцій та потенціалу працівників, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо розвитку персоналу [2].

3. Використання сенсорних технологій. Дослідження Aloini [3] демонструє, що застосування носимих сенсорів дозволяє вимірювати добробут, взаємодію та продуктивність працівників у реальному часі, що сприяє покращенню умов праці та ефективності.

Висновки. Під час дослідження було встановлено, що ефективне оцінювання праці персоналу в умовах сучасної економіки повинно базуватися на інтеграції класичних управлінських інструментів і новітніх цифрових технологій. Традиційні методи, як-от грейдинг, 360° атестація, KPI та управління за компетенціями, залишаються важливими елементами кадрової політики, однак їх самостійне застосування не завжди дозволяє отримати повну і об'єктивну картину результативності працівників.

Значним кроком уперед є впровадження штучного інтелекту, аналітики талантів та сенсорних технологій, які дозволяють об'єктивізувати оцінювання, мінімізувати людський фактор і забезпечити своєчасну діагностику змін у поведінці, мотивації та залученості персоналу. Результати досліджень Nosratabadi [1], Qin [2] та Aloini [3] підтверджують, що впровадження цих технологій сприяє підвищенню продуктивності працівників, покращенню умов праці, а також оптимізації процесів прийняття управлінських рішень.

Комплексна оцінка праці має включати:

1. кількісні індикатори, які дозволяють вимірювати безпосередній результат (обсяг, якість, строки виконання);
2. якісні характеристики, що розкривають поведінкові, компетентнісні та мотиваційні складові діяльності працівника;
3. інноваційні засоби моніторингу, які забезпечують безперервний та об'єктивний аналіз (ШІ, сенсори, аналітичні панелі).

Окремо варто наголосити, що ефективність впровадження будь-якої моделі оцінювання значною мірою залежить від організаційної культури, рівня цифрової зрілості компанії та готовності колективу до змін.

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

Література: **1.** Nosratabadi S., Khayer Zahed R., Ponkratov V. V., Kostyrin, E. V. Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management: A Systematic Literature Review. *Organizacija.* 2022. Vol. 55 (3). P. 181–198. URL: https://doi.org/10.2478/orga-2022-0012. **2.** Qin C., Zhang L., Cheng Y., Zha R., Shen D., Zhang Q., Chen X., Sun Y., Zhu C., Xiong H. A Comprehensive Survey of Artificial Intelligence Techniques for Talent Analytics. arXiv preprint arXiv:2307.03195. 2023. URL: https://arxiv.org/abs/2307.03195. **3.** Aloini D., Fronzetti Colladon A., Gloor P., Guerrazzi E., Stefanini A. Enhancing operations management through smart sensors: measuring and improving well-being, interaction and performance of logistics workers. *The TQM Journal.* 2021. Vol. 34 (2), 303–329. URL: https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0195. **4.** Яшкіна Н. В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 413–417. **5.** Ситник Й. С., Юрченко Г. М. Сучасні методи оцінювання персоналу на соціальних підприємствах // *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39. С. 242–247. **6.** Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 1 (53). С. 115–125.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ІНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.626:316.772

Гахович А. С.

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

Анотація. *Проаналізовано поняття бренду та брендингу. Проаналізовано сучасні наукові дослідження. Розглянуто поняття інфлюенс-маркетингу, актуальність його використання як одного із ключових інструментів сучасного цифрового просування брендів, його вплив на сучасний процес маркетингової діяльності підприємства.*

Ключові слова: *бренд, брендинг, інфлюенс-маркетинг, інфлюенсер.*

© Гахович А. С., 2025

Annotation. *The concepts of brand and branding are analyzed. The concept of influence marketing and its influence on the modern process of marketing activity of the enterprise is considered.*

Keywords: *brand, branding, influence marketing, influencer.*

Через величезну популярність соціальних мереж науковці та маркетологи зацікавлені у пошуку нових способів їхнього використання для просування, тому з'явилося багато досліджень на такі теми, як інтернет-маркетинг, соціальні медіа та підтримка знаменитостей, але мало досліджень про маркетинг інфлюенсерів.

Аналіз останніх досліджень. Оскільки ця тема тільки набирає обертів серед українських підприємств, більшість статей і публікацій було створено зарубіжними дослідниками, серед яких: Джей П Тріведі (Jay P. Trivedi), Рамзан Сама (Ramzan Sama), Біной Метью (Binoy Mathew), Рамашандран К. К. (Ramachandran K. K.), Деметріс Вронтіс (Demetris Vrontis), Майкл Крістофі (Michael Christofi).

Мета дослідження – з'ясувати значущість використання інфлюенс-маркетингу для просування бренду підприємства.

Основна проблема полягає в тому, що багато підприємств не мають чіткої стратегії інтеграції інфлюенс-маркетингу в бренд-менеджмент або використовують цей інструмент хаотично, що не приносить очікуваних результатів. Відсутність системного підходу до вибору інфлюенсерів, розробки контент-стратегії та оцінки ефективності кампаній створює ризики для репутації компанії та знижує ефективність маркетингових заходів.

Інфлюенс-маркетинг став ефективним інструментом, який дозволяє формувати імідж бренду, підвищувати впізнаваність і довіру до нього. Однак недостатнє вивчення ефективних стратегій використання інфлюенсерів та оцінки їхнього впливу на споживачів визначає необхідність наукового дослідження цієї теми.

Процес формування бренду є невід'ємною складовою роботи підприємства. Залежно від того, як саме позиціонує себе бренд підприємства, залежить, чи буде його вплив позитивним або ж негативним. Сильний бренд підприємства позитивно впливає на збільшення обсягу його продажів і прибутку, залучення ширшої клієнтської бази та закріплення у певному сегменті ринку.

Сучасні бренди є активними членами підприємницької діяльності, а також важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності компаній. Бренд є невід'ємним показником господарської активності для підприємства. На відміну від товарів і послуг, бренд не є результатом виробничої діяльності, він народжується у свідомості людей, впливає на їх думку та мислення, створює емоційний зв'язок між сприйняттям продукту та його характеристиками [1].

Сьогодні якісний брендинг став необхідним для грамотного просування для всіх представників товарів та послуг. Головною метою брендингу є досягнення запланованого образу підприємства.

Для створення та управління брендом використовуються такі критерії, як запам'ятовуваність, рівень лояльності та частка продажів. Одним із найдієвіших способів створення лояльності до бренду є залучення споживача у цей процес. За допомогою проведення соціальних програм, благодійних акцій, активної діяльності підприємства у суспільстві бренд формує внутрішній емоційний контакт із покупцем.

Інфлюенс-маркетинг передбачає співпрацю бренду з онлайн-інфлюенсером для просування одного зі своїх продуктів або послуг [2]. Тобто інфлюенсер – це персона, яка за допомогою свого блогу зібрала свою цільову аудиторію та має на цю аудиторію вплив, лояльність і довіру до себе, як до лідера думок [3].

Соціальні мережі охопили майже 59 % жителів планети, у конкретних цифрах – це 4,68 млрд осіб, йдеться у квітневому 2022 року Звіті глобального креативного агентства We Are Social і платформи для управління соцмережами Hootsuite. Враховуючи це, збільшення кількості користувачів, які зареєструвались у соціальних мережах, склала 326 млн осіб порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Всі ці користувачі є потенційною аудиторією блогерів та інфлюенсерів, а також можливими теперішніми чи майбутніми споживачами брендів [4].

Оскільки блогерська сфера може впливати на думку окремого споживача, вона може й створювати певну суспільну думку. Професійні маркетологи та дослідники вивчають різні способи впливу на підписників інфлюенсерів, щоб досягати найкращих результатів рекламних кампаній різних брендів. Це необхідно, щоб підприємство чи організація могли змогу формувати потрібну їм думку у мисленні споживачів [5].

Згідно з аналізом результатів досліджень, колаборації з інфлюенсерами вправно впливають на підвищення популярності та впізнаваності бренду, продукту чи послуги. Саме з цією метою 86 % спеціалістів у сфері цифрового маркетингу використовують рекламні інтеграції [4].

Підтримка інфлюенсерів може допомогти брендам здобути автентичність, асоціюючи себе з відомими особистостями, яким довіряють. Різні дослідження показали, що, співпрацюючи з правильними інфлюенсерами, бренди можуть задіяти свою внутрішню аудиторію та здобути рівень довіри, охопивши ширшу та цільову демографічну групу.

Зі збільшення кількості рекламних інтеграцій продукту у лідерів думок та за допомогою використання різних інструментів маркетингу, зросте й його популярність серед користувачів. На сьогодні головну конкуренцію телебаченню та радіо у сфері маркетингу складають саме соцмережі та інтернет-простір. Інтернет має більше варіантів розміщення реклами, може охопити ширшу аудиторію або ж, навпаки, може видавати рекламу за конкретним запитом людини. Це все ефективно впливає на залучення рекламодавців саме у Інтернет, зменшуючи попит на рекламу на телебаченні. Зі зміною сучасних джерел інформації змінився й фокус на способи та методи показу реклами [6].

Для досягнення високої ефективності у співпраці з лідерами думок необхідно здійснювати ретельний аналіз аудиторії блогера, а також чітко ідентифікувати цільову аудиторію, зацікавлену у вашому продукті. Цей процес передбачає попереднє тестування різних облікових записів, систематичне відстеження результатів, подальший аналіз характеристик аудиторії блогера та створення більш точного профілю цільового споживача. Варто враховувати, що різні джерела та типи рекламного контенту можуть залучати різні категорії аудиторії, що потребує комплексного підходу до аналізу та коригування маркетингової стратегії. Також слід зазначити, що інфлюенс-маркетинг не є статичним. Блогер – це жива людина, яка має таку ж живу аудиторію, яка спостерігає саме за його життям, відчуттями та рекомендаціями. Тому на результат реклами може впливати дуже велика кількість факторів, які слід враховувати у розрізі кожного інфлюенсера для досягнення найкращих результатів.

Кінцевий результат реклами також залежить від початкових цілей, поставлених брендом на цю компанію. А саме: чи бренд розраховує на продажі після запуску, чи його головна ціль збільшити свою впізнаваність та розширити можливу зацікавлену аудиторію, покращити імідж тощо. Мета має бути максимально чіткою, адже не завжди можна охопити багато цілей в одній рекламній компанії. Якщо бренд не має чіткої стратегії, велика вірогідність того, що реклама не принесе ніякого результату.

Отже, інфлюенс-маркетинг є одним із найдинамічніших інструментів сучасного цифрового просування. Завдяки правильному підходу до співпраці з блогерами компанії можуть не лише збільшити продажі, а й закріпити позитивні асоціації з брендом, створити емоційний зв'язок із клієнтами та забезпечити довготривалу лояльність аудиторії.

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

Література: **1.** Гриценюк В. В., Руснак А. В., Надточій І. І. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. **2.** What is Influencer Marketing? – The Ultimate Guide for 2025. URL: https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing/. **3.** Інфлюєнсер – хто такий і що означає. URL https://ramediaplus.com.ua/infliuienser-khto-takyj-i-shcho-oznachaie/. **4.** Горобченко О. Інфлюенсерство як інструмент розвитку е-бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1322. **5.** Яцків А. І. Формування думок споживачів контенту інфлюенсерами у Instagram : магістерська робота. Запорізький національний університет, 2021. 71 с. **6.** Лісений Є. В., Дешко Д. М. Інтернет-брендинг як інструмент розвитку сучасного підприємництва. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-41.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

СТРУКТУРНІ МОДЕЛІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Гацаєв К. О.

Здобувач вищої освіти
другого(магістерського) рівня 1 року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні основи та сучасні підходи до організації маркетингової діяльності промислового підприємства, визначено ключові проблеми реалізації маркетингу в умовах цифровізації економіки, підвищеної конкуренції та обмежених ресурсів. На основі узагальнення сучасних наукових підходів сформовано структурну модель маркетингової системи підприємства, яка охоплює планування, реалізацію, контроль і зворотний зв'язок, запропоновано методичні рішення для підвищення ефективності маркетингової діяльності.*

Ключові слова: *маркетингова діяльність, маркетинг-мікс, стратегія, промислове підприємство, цифрові інструменти.*

Annotation. *The article explores the theoretical foundations and current approaches to the organization of marketing activities in industrial enterprises, it identifies key challenges in implementing marketing under conditions of digitalization, increased competition, and limited resources. Based on the generalization of modern scientific approaches, a structural model of the marketing system is developed, covering planning, implementation, control, and feedback, methodical solutions are proposed using econometric modeling and practical tools to enhance marketing efficiency.*

Keywords: *marketing activity, marketing mix, strategy, industrial enterprise, digital tools.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Розвиток ринкових механізмів в Україні обумовлює необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, що, своєю чергоою, вимагає вдосконалення підходів до організації виробничо-господарської діяльності, серед ключових чинників, які зумовили актуальність впровадження маркетингових принципів на промислових підприємствах, варто виокремити зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, потребу самостійного формування збутових каналів та зростання рівня конкуренції. У зв'язку з цим товарний асортимент, а також інші елементи маркетингового комплексу потребують ефективного управління для забезпечення стабільного функціонування підприємства й утримання позицій на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці організації маркетингової діяльності присвячено низку досліджень таких науковців, як Абрамович І. А. і Воловик Д. В. [1], Аронова В. В. [2], Бубенець І. [4], Касич А. О. [5], Лукан О. М. [6], які наголошують на необхідності системного підходу до управління маркетингом та адаптації до нових умов функціонування, у їхніх працях обґрунтовано важливість стратегічного планування, маркетингової аналітики та цифрової трансформації процесів, водночас недостатньо розробленими залишаються практичні інструменти реалізації маркетингових функцій із урахуванням внутрішньої інтеграції з бізнес-процесами підприємства, що й обумовлює актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є формування цілісного уявлення про ефективну організацію маркетингової діяльності промислового підприємства з урахуванням сучасних викликів, розробка структурної моделі маркетингу та практичних інструментів її реалізації, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективність діяльності промислових підприємств залежить від чіткого регулювання усіх внутрішніх процесів, у чому важливу роль відіграє маркетинг, він не лише забезпечує зворотний зв'язок із ринковим середовищем, а й надає актуальну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень, саме маркетинговий підхід дозволяє сформувати чіткі цілі, стратегії та тактичні заходи,

© Гацаєв К. О., 2025

що сприяють підвищенню прибутковості, маркетингова діяльність є багатогранною: її трактують як управлінську концепцію, соціально-економічний процес, специфічний вид діяльності й філософію ведення бізнесу, вона охоплює як концепцію ринкової орієнтації підприємства, так і набір методів, інструментів та підходів, які забезпечують ефективне функціонування у конкурентному середовищі, метою маркетингової діяльності промислових підприємств є задоволення потреб споживача, отримання прибутку на основі конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій і зростання обсягів виробництва та збуту.

Організація маркетингу на промислових підприємствах повинна спиратися на розвинену маркетингову інформаційну систему, охоплювати споживчі орієнтири, підтримку управлінських рішень, гнучку сегментацію ринку, застосування програмно-цільового підходу та комплексного управління, сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей, а також нарощенню попиту та пропозиції на продукцію промислового призначення, структуру маркетингової діяльності підприємства (рис. 1).

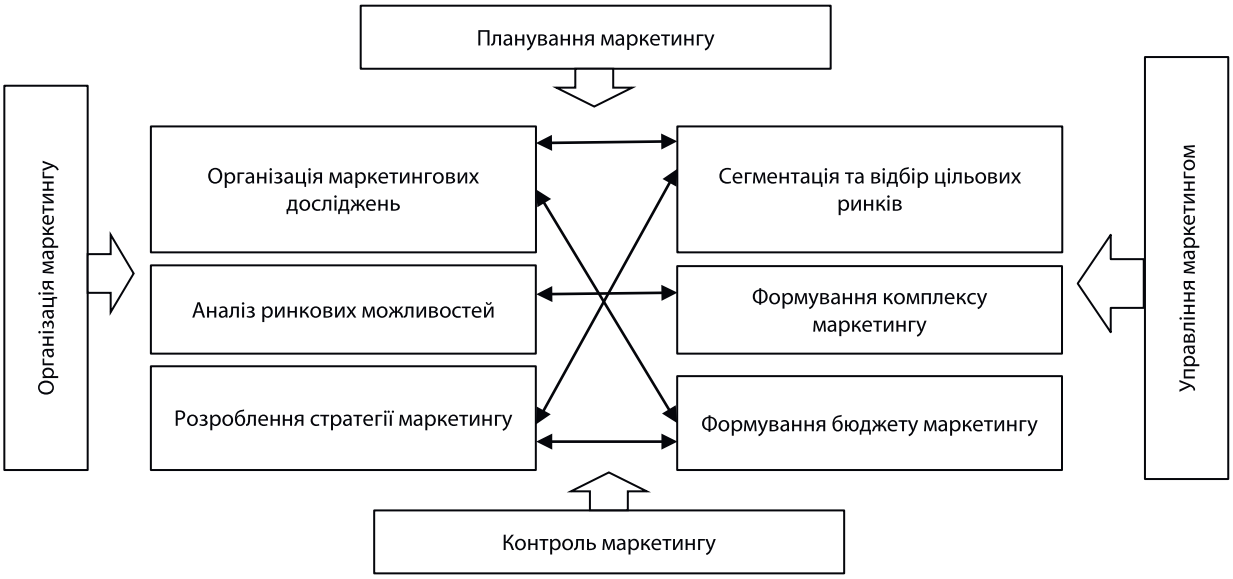


Рис. 1. **Структура маркетингової діяльності підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4]

Рисунок наочно ілюструє взаємозв'язок між ключовими елементами організації, планування, управління та контролю маркетингової діяльності підприємства, підкреслюючи їхню послідовність і взаємозалежність, модель охоплює повний цикл маркетингового управління від організації досліджень і виявлення ринкових можливостей до формування бюджету та здійснення контролю, що забезпечує системний підхід до реалізації маркетингової стратегії. Центральне місце в системі займає планування маркетингу, що включає як аналітичні функції (дослідження, аналіз, розробка стратегії), так і тактичні (сегментація, бюджетування, маркетинг-мікс), завершальним етапом є контроль, який дозволяє оцінити ефективність дій, виявити відхилення та здійснити своєчасне коригування стратегії, така структурована модель підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, сприяє досягненню цільових показників і формуванню довгострокової конкурентоспроможності [1; 3].

Як видно з моделі, її основні компоненти (блоки) знаходяться в постійній взаємодії, утворюючи єдину цілісну систему. Усунення хоча б одного з цих елементів порушує гармонійне функціонування всієї структури маркетингової діяльності, важливо зазначити, що їх реалізація базується на принципі планування та контролю, який жорстко регламентує виконання поставлених завдань, таким чином, системний і комплексний підхід є не лише основою для побудови повноцінної маркетингової системи, але й критично важливий для ефективності кожного з її функціональних елементів [2].

Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства багаторівнева система взаємопов'язаних дій стратегічного та тактичного характеру, які спрямовані на забезпечення результативної роботи підприємства на ринку, її ключова мета полягає у задоволенні потреб споживачів через створення цінності та отримання прибутку, такий підхід підкреслює складність і багатофункціональність процесу

управління маркетингом, а також необхідність його системної та інтегрованої реалізації для досягнення цілей підприємства [3].

На рис. 2 наведена модель процесу організації маркетингової діяльності підприємства ілюструє логічну структуру ключових етапів, що забезпечують ефективне впровадження маркетингової діяльності на підприємстві.

Модель охоплює весь цикл маркетингової активності від аналізу ринкового середовища до оцінювання результатів реалізованих заходів, такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку, забезпечити стратегічну узгодженість дій та формувати стійку конкурентну перевагу.

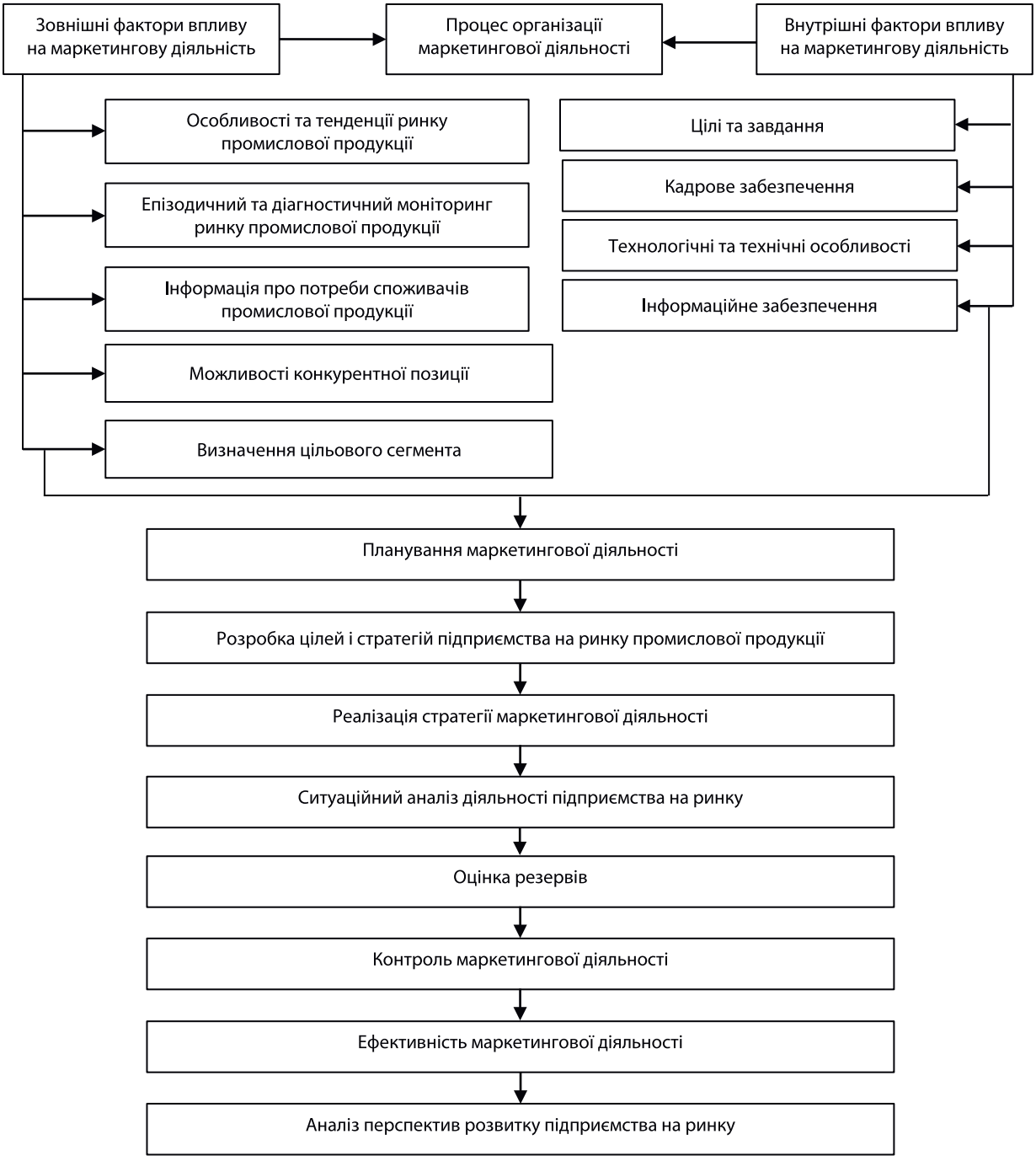


Рис. 2. **Процес організації маркетингової діяльності підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [1–6]

Подана модель організації маркетингової діяльності підприємства демонструє цілісний та структурований підхід до управління маркетингом у промисловому середовищі, з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх чинників впливу, вона охоплює всі ключові етапи: від вивчення ринкових умов і потреб споживачів до оцінки ефективності реалізованих заходів, зовнішнє середовище (тенденції ринку, конкуренція, споживчі очікування) виступає основним джерелом вхідної інформації для стратегічного планування, тоді як внутрішні чинники (ресурси, технічні можливості, інформаційна база) формують реальний потенціал підприємства для досягнення поставлених цілей [5].

Особливу увагу в моделі приділено етапам планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності, що забезпечує адаптивність і гнучкість системи управління, аналіз ринку, оцінка резервів і перспектив, а також моніторинг ефективності дозволяють своєчасно коригувати стратегії з урахуванням змін у конкурентному середовищі, створює основу для формування сталих конкурентних переваг підприємства та підтримки високого рівня його ринкової активності, таким чином, модель не лише окреслює логіку організації маркетингу, але й забезпечує практичний інструментарій для досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії [6].

Маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні клієнтоорієнтованого підходу на промисловому підприємстві, формуючи глибоке розуміння потреб споживача та стимулюючи креативне мислення, водночас усі маркетингові рішення мають бути чітко обґрунтовані як з аналітичної, так і з комерційної точки зору, узгоджені з корпоративною стратегією, інноваційними цілями й спрямовані на забезпечення прибуткового зростання, ефективність маркетингу полягає у його здатності синхронізувати внутрішнє і зовнішнє середовище, поєднуючи бізнес-інтереси компанії, ринкові умови, очікування споживачів і цілі акціонерів, а також інтегрувати аналітичні та креативні методи прийняття управлінських рішень.

Сучасні тенденції у сфері B2B-маркетингу в умовах обмежених ресурсів передбачають низку стратегічних змін. По-перше, акцент зміщується на підвищення ефективності при зменшенні бюджетів; по-друге, зростає значення професійного рівня маркетологів, оскільки конкуренція зосереджується не стільки на фінансуванні, скільки на знаннях та навичках; по-третє, маркетингові відділи повинні бути тісно інтегровані в інші бізнес-функції, включаючи продажі, логістику, фінанси та обслуговування, пріоритет надається персоніфікованим підходам у роботі з клієнтами, індивідуальним продажам і створенню партнерських моделей співпраці, що можуть навіть включати виконання частини функцій клієнта (наприклад, моделі «3PL»). Водночас зростає потреба у раціоналізації продуктової лінійки через інструменти ABC-аналізу та матриці BCG, а також у зменшенні товарних залишків, переході на виробництво під замовлення та точнішому управлінні ціноутворенням.

Отже, ефективність маркетингової діяльності промислового підприємства безпосередньо залежить від кваліфікації фахівців і правильного використання сучасних маркетингових інструментів, визначає роль маркетингового підрозділу: чи залишатиметься він сервісною функцією, чи стане стратегічним центром розвитку підприємства.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати низку практичних висновків щодо вдосконалення процесу організації маркетингової діяльності на промислових підприємствах в умовах зростаючої конкуренції, обмеженості ресурсів та цифрової трансформації, запропонована структурна модель організації маркетингу, що базується на логіці взаємодії аналітичного, стратегічного та тактичного блоків, може слугувати ефективним інструментом для підприємств, які прагнуть підвищити свою адаптивність і ринкову гнучкість.

Дослідження підкреслює важливість міжфункціональної інтеграції маркетингу з іншими бізнес-процесами, що відповідає сучасним підходам до побудови клієнтоцентричних систем управління, водночас розроблені аналітичні та управлінські інструменти можуть бути адаптовані до специфіки окремих галузей, розмірів підприємств і ступеня їх цифрової зрілості. У подальших дослідженнях доцільним є формування галузевих стандартів маркетингової діагностики, розширення системи KPI для оцінювання цифрових каналів комунікації, моделювання впливу маркетингових змін на фінансові результати підприємства, вивчення впливу поведінкових факторів у B2B-продажах із використанням технологій big data та машинного навчання. Запропоновані методичні підходи можуть слугувати основою для побудови адаптивної маркетингової

системи підприємства, здатної ефективно функціонувати в умовах ризику, нестабільності та цифрових викликів.

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

Література: **1.** Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт.* 2020. № 10. С. 52–56. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.10.52. **2.** Аронова В. В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. 224 с. **3.** Бабко Н. М., Квятко Т. М., Дузькрятченко В. В., Микитась А. В. Особливості маркетингової діяльності компанії в умовах пандемії коронавірусу. *Університетські наукові записки.* 2020. № 3–4 (75–76). С. 86–92. **4.** Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 3. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-48.pdf. **5.** Касич А. О., Малюшенко О. О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-17. **6.** Лукан О. М. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2019. № 58. С. 172–180.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

АНАЛІЗ ДОХОДІВ БЮДЖЕТУ ТА ЕТАПИ ЙОГО ПРОВЕДЕННЯ

УДК 336.2:336.14

Гетьман А. А.

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

Анотація. *У роботі розглянуто доходи бюджету як ключовий елемент фінансової системи держави, що впливає на її економічну стабільність. Розглянуто сутність бюджетних доходів і їх роль у формуванні централізованого фінансового фонду. Окреслено значення аналізу доходів бюджету та визначено основні етапи його проведення.*

Ключові слова: *місцевий бюджет, доходи бюджету, бюджетний аналіз.*

Annotation. *The paper examines budget revenues as a key element of the state's financial system, which affects its economic stability. The essence of budget revenues and their role in the formation of a centralized financial fund are considered. The significance of budget revenue analysis is outlined and the main stages of its implementation are determined.*

Keywords: *local budget, budget revenues, budget analysis.*

© Гетьман А. А., 2025

Постановка проблеми. Доходи бюджету є основою фінансової стабільності держави та розвитку територіальних громад. В умовах децентралізації актуальним постає питання ефективного аналізу доходної частини бюджетів, адже обмеженість ресурсів та нерівномірність їх розподілу ускладнюють реалізацію місцевих повноважень. Відсутність уніфікованої методики оцінювання доходів знижує ефективність бюджетного управління, що зумовлює потребу у вдосконаленні підходів до аналізу бюджетних доходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та аналізу доходів бюджету як ключової складової фінансової стабільності держави досліджували у своїх працях такі науковці, як Волошина О., Кордзаія І., Даценко С., Ульченко А. [1], Гуцайлюк Л. [2], Кнейслер О., Спасів Н., Кізима Т. [3], Павелко О. [4], Попович О., Діденко Н. [5].

Мета цієї роботи полягає у з'ясуванні сутності та значення доходів бюджету, обґрунтуванні важливості їх аналізу та описанні основних етапів його проведення.

Викладення основного матеріалу. Доходи бюджету є життєво важливим елементом для будь-якої держави. Від їхнього рівня залежить добробут громадян, стабільність економіки і міжнародний авторитет країни. Тому питання формування та використання бюджетних доходів завжди є в центрі уваги політиків і економістів. Доходи бюджету є важливою складовою фінансових ресурсів держави, передумовою її соціально-економічного розвитку. Вітчизняні науковці характеризують доходи бюджету як об'єктивне економічне явище, що відображає систему економічних відносин, пов'язаних із розподілом і перерозподілом валового внутрішнього продукту для формування основного централізованого фонду державних грошових ресурсів [3].

Огонь Ц. визначає доходи бюджету як єдину та цільну систему соціально-економічних відносин, що виникають під час розподілу та перерозподілу ВВП у контексті формування фінансових ресурсів влади для виконання, передусім, конституційних зобов'язань держави [6].

Карлін М. розглядає бюджетні доходи як грошові надходження, що акумулюються у централізованому фінансовому фонді держави та спрямовуються на реалізацію її ключових функцій і завдань [7]. Аналогічну позицію поділяють Попович О., Діденко Н., які підкреслюють, що надходження до бюджету забезпечуються шляхом безповоротних платежів, передбачених чинним законодавством України [5].

Павелко О. вважав, що система бюджетних доходів охоплює всі типи надходжень до бюджету, які формуються за допомогою ефективних інструментів і застосовуються у взаємозв'язку. Учений трактував бюджетні ресурси, з одного боку, як наслідок розподілу вартості національного продукту між учасниками економічного процесу, а з іншого – як ресурс для подальшого перерозподілу вартості, зосередженої в руках держави, що має логічне підґрунтя [4].

Із посиленням децентралізаційних процесів в Україні зростає увага з боку представників влади, мешканців територіальних громад, суб'єктів підприємництва до коштів, зосереджених у місцевих бюджетах, виникає потреба у проведенні якісного аналізу дохідної частини кошторисів органів місцевого самоврядування. Аналіз доходів бюджету – це багатогранний процес, який дає змогу оцінити ефективність бюджетної політики, тенденції застосування та проблемні аспекти, а також сформулювати рекомендації щодо вдосконалення структури та динаміки доходів. Основними вимогами до аналізу бюджету є його комплексність, документальна обґрунтованість, конкретність, а також використання широкого спектра взаємопов'язаних фінансових, статистичних та інших показників. Критеріями оцінки результатів є максимізація внутрішніх резервів для збільшення доходів бюджету чи розпорядників коштів, а також доцільність, ефективність і раціональність використання бюджетних коштів.

Основні напрямки аналізу доходів бюджету – це системне вивчення обсягів, динаміки, структури та якості надходжень для забезпечення фінансової стійкості та прозорості бюджетного процесу. Основними етапами зазначеного аналізу є:

1. аналіз планових і фактичних показників бюджету, який включає:

порівняння планових і фактичних обсягів доходів для оцінки ступеня виконання бюджетних завдань та виявлення причин відхилень, дослідження динаміки доходів у часі для визначення періодичних коливань і трендів;

2. структурний аналіз доходів бюджету, який передбачає:

вивчення частки кожного виду доходів у загальній сумі надходжень та ідентифікацію домінуючих джерел, а також порівняння структури доходів із відповідними показниками бюджетів інших рівнів для виявлення подібностей і відмінностей;

3. порівняльний аналіз бюджетних показників, який передбачає зіставлення доходів різних бюджетів, зокрема бюджетів різних територіальних громад; вивчення середніх даних по району, області, країні в цілому з метою виявлення кращих практик та факторів успіху чи відставання; факторний аналіз доходів, який передбачає оцінку впливу окремих чинників на доходи бюджету, виявляючи невикористані можливості для його збільшення шляхом розрахунку відповідних показників; аналіз змін доходів за різні періоди для оцінки впливу бюджетних реформ і змін податкового законодавства;

4. аналіз бюджетних доходів на душу населення, який дозволяє розрахувати рівень доходів бюджету в перерахунку на одного мешканця, а також виявити територіальні диспропорції та оцінити забезпеченість ресурсами;

5. розширений аналіз, який охоплює оцінку платоспроможності бюджету, зокрема здатності виконувати поточні й довгострокові зобов'язання та рівень боргового навантаження, а також дослідження впливу доходної бази на фінансування соціальної сфери (освіти, охорони здоров'я, соціальних виплат тощо).

Бюджетний аналіз передбачає етапи та способи аналізу і обробки інформації. По-перше, відбираються, перевіряються, узагальнюються та групуються необхідні для аналізу дані. По-друге, такі дані аналізуються відповідно до визначеного переліку етапів, а результати проведеного аналізу узагальнюються, формуються основні висновки. Завершальним етапом є підготовка практичних пропозицій та рекомендацій за результатами проведеного аналізу.

За результатами проведеного дослідження визначено сутність доходів бюджету як об'єктивного економічного явища, що відображає систему економічних відносин, пов'язаних із розподілом і перерозподілом валового внутрішнього продукту у контексті формування централізованого фонду грошових коштів; обґрунтовано роль бюджету у забезпеченні виконання державою та органами місцевої влади покладених на них завдань; з'ясовано роль аналізу доходів бюджету як передумови забезпечення їх подальшого зростання; охарактеризовано основні та додатковий етапи його проведення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Юшко С. В.

Література: **1.** Волошина О., І. Кордзаія, Даценко С., Ульченко А. Методичні підходи до аналізу доходів підприємств та факторів їх формування. *Ефективна економіка.* 2019. Вип. 6. С. 1–6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/49.pdf. **2.** Гуцайлюк Л. Облік фінансування бюджетних установ. *Галицький економічний вісник.* 2010. Вип. 3 (28). С. 191–196. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/817/2/GEB_2010_v28_No3-L_Hutsaylyuk-Accounting_funding_%20of__191.pdf. **3.** Кнейслер О., Спасів Н., Кізима Т. Фінанси об'єднаних територіальних громад у фінансовій системі України. *Світ фінансів.* 2020. Вип. 1 (62). С. 8–19. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/download/1292/1295. **4.** Павелко О. Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. *Фінансова система України.* 2008. Ч. 1. Вип. 10. С. 285–293. URL: https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/6439/1/35.pdf. **5.** Попович О., Діденко Н. Тлумачення економічної сутності категорії «дохід». *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит.* 2016. Вип. 7. С. 975–978. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/163.pdf. **6.** Огонь Ц. Бюджет: взаємозалежність зобов'язань і фінансових можливостей держави. *Фінанси України.* 2014. № 2. С. 7–18. URL: https://surl.li/styrvl. **7.** Карлін М. Державні фінанси України : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 348 с. URL: https://surl.li/hqaxrd.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 658.8

Гончарова Є. С.

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

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню методів підвищення конкурентоспроможності підприємств на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД». Проаналізовано ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність, та запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів і стратегічних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємства.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управління, стратегічний аналіз, інновації, внутрішній ринок.*

Annotation. *The article is devoted to the investigation of methods for enhancing enterprise competitiveness, using LLC «Silpo-FOOD» as a case study. Key factors influencing competitiveness were analyzed, and practical recommendations were proposed for improving management processes and strategic approaches to increasing enterprise efficiency.*

Keywords: *competitiveness, management, strategic analysis, innovation, domestic market.*

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю підприємств активно реагувати на динамічні зміни економічного середовища, підвищуючи свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації управлінських процесів та застосування інноваційних рішень. Особливо це актуально для роздрібних підприємств, які працюють у висококонкурентних умовах.

Постановка проблеми. Проблема вдосконалення управління конкурентоспроможністю полягає у відсутності комплексних підходів, які дозволяли б підприємствам систематично оцінювати свою конкурентоспроможність та оперативно реагувати на зміни ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств розглядалися такими дослідниками, як М. Портер, І. Ансофф, Ареф'єва О.В. [1–3]. Вони пропонували теоретичні засади та практичні інструменти для підвищення ефективності діяльності компаній. Проте сучасні ринкові умови вимагають подальших досліджень щодо адаптації цих методик до вітчизняних реалій.

Метою публікації є дослідження чинників конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління конкурентними перевагами на прикладі ТОВ «Сільпо-ФУД».

Викладення основного матеріалу дослідження. Дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» показало, що основними чинниками, які визначають рівень його конкурентоспроможності, є асортиментна політика, ціноутворення, якість обслуговування та маркетингова активність. Використання методів SWOT-аналізу, економічного порівняння та стратегічного аналізу дало змогу визначити ключові проблеми та напрямки вдосконалення.

Для оцінки стратегічного положення та перспектив розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» проведено SWOT-аналіз (в табл. 1), який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози, що впливають на його діяльність [4; 5].

© Гончарова Є. С., 2025

Таблиця 1

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-ФУД»

Фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	Впізнаваний бренд і широка мережа магазинів. Високий рівень довіри клієнтів. Оптимізація витрат і покращення рентабельності. Покращення фінансових показників у 2023 році. Використання сучасних технологій у логістиці та продажах	Висока залежність від позикового капіталу. Високі витрати на операційну діяльність. Низька рентабельність власного капіталу. Вразливість до змін у закупівельних цінах. Низька маневреність власних коштів
Фактори	**Можливості (Opportunities)**	**Загрози (Threats)**
Зовнішні фактори	Збільшення купівельної спроможності населення. Диверсифікація асортименту та впровадження нових товарів. Використання онлайн-продажів і доставки. Оптимізація бізнес-процесів за рахунок цифровізації. Підвищення ефективності постачання через нові партнерства	Економічна нестабільність та інфляція. Збільшення конкуренції на ринку. Зміни у законодавстві та податковій політиці. Коливання валютного курсу, що впливає на імпортні товари. Зростання витрат на енергоресурси та логістику

Рекомендації щодо зміцнення позицій компанії включають посилення сильних сторін шляхом збільшення онлайн-продажів і доставки продукції, застосування аналітики для вдосконалення асортименту та управління запасами, а також покращення ефективності витрат і нарощення частки власного капіталу. Зменшення слабких сторін передбачає оптимізацію фінансового управління та скорочення боргового навантаження, зменшення операційних витрат та підвищення прибутковості реалізації. Використання можливостей може бути реалізовано через розширення партнерських програм з постачальниками для зниження витрат, впровадження програм лояльності для збільшення клієнтської бази та інвестування в автоматизацію процесів і цифрові технології. Для протидії загрозам необхідно диверсифікувати товарні категорії для мінімізації ризиків, проводити моніторинг ринку та коригувати цінову політику з урахуванням змін економічного середовища, а також використовувати стратегічне планування для підготовки до можливих криз.

Запропоновано ряд практичних заходів, таких як впровадження динамічного ціноутворення, покращення процесу логістики, підвищення кваліфікації персоналу та застосування цифрових технологій у маркетингових комунікаціях. Реалізація цих рекомендацій дозволить посилити конкурентні позиції компанії на внутрішньому ринку.

Висновки. Підвищення конкурентоспроможності підприємств можливе завдяки комплексному підходу до управління, що поєднує стратегічне планування, інноваційні рішення та постійний моніторинг ринкового середовища. Подальші дослідження мають бути спрямовані на поглиблене вивчення цифрових технологій як інструменту підвищення ефективності управління підприємствами роздрібної торгівлі.

Перспективами подальших досліджень є розробка цифрових платформ для оперативного аналізу та коригування конкурентних стратегій підприємств у реальному часі.

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

Література: **1.** Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2020. 480 с. **2.** Ансофф І. В., Антонюк Л. Л., Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 346 с. **3.** Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 18. С. 64–70. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229. **4.** Афанасьєва О. М., Архипова Д. Є. Конкурентоспроможність підприємства // IV Всеукр. наукова інтернет-конф. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київ : КНУТД, 2019. С. 106–108. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/23196. **5.** Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка

його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2019. № 2. С. 41–47. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2019_2_11.pdf.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

УДК 658.8

Гончарова М. Ю.

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

Анотація. *Проаналізовано стратегії просування бренду в соціальних мережах, зокрема автоматизацію маркетингу, персоналізацію контенту, використання великих даних і штучного інтелекту. Досліджено вплив цифрових технологій на взаємодію зі споживачами та визначено перспективи розвитку маркетингових комунікацій у соціальних медіа.*

Ключові слова: *цифровий маркетинг, соціальні мережі, персоналізація контенту, штучний інтелект, автоматизація комунікацій.*

Annotation. *The strategies of brand promotion in social media have been analyzed, including marketing automation, content personalization, the use of big data, and artificial intelligence. The impact of digital technologies on consumer engagement has been examined, and the prospects for the development of marketing communications in social media have been identified.*

Keywords: *digital marketing, social media, content personalization, artificial intelligence, communication automation.*

У сучасній ситуації цифрової трансформації маркетингових комунікацій компанії змушені адаптувати стратегії просування бренду до змін алгоритмів соціальних платформ, споживчої поведінки та загострення конкуренції. Враховуючи інтенсивне зростання інформації в цифровому просторі [1], бренди повинні знайти нові способи ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, щоб вони могли отримати більшу обізнаність і лояльність клієнтів.

Проблема постає у виборі найефективніших маркетингових інструментів і адаптації стратегій відповідно до швидких змін ринку. Модифікація алгоритмів соціальних платформ, поява нових форматів контенту, а також зростання попиту споживачів на персоналізовану інформацію змушують бренди оновлювати свої підходи. Водночас високий рівень конкуренції в цифровому просторі вимагає ретельного аналізу поведінки аудиторії та впровадження ефективних механізмів залучення.

© Гончарова М. Ю., 2025

Крім того, інтеграція цифрових технологій, яка, очевидно, призводить до більш ефективної комунікації, заслуговує на обговорення. Системи автоматизації маркетингу, штучний інтелект і великі дані [2; 3] дозволяють створювати персональні пропозиції та оптимізувати взаємодію бренд-клієнт. З іншого боку, щоб застосувати такі технології, необхідні значні фінансові інвестиції та професійне управління цифровими інструментами, що є складним завданням для багатьох компаній. Покращення довгострокового процесу побудови відносин бренд-клієнт вимагає комплексного підходу, який враховує використання мультиканальних стратегій та інтеграцію омніканальних комунікацій.

Метою дослідження є окреслення концептуальної моделі ефективного просування бренду в соціальних мережах, яка відображає найсучасніші тенденції цифрового маркетингу та інноваційні підходи до комунікаційної стратегії.

Основними завданнями дослідження є:

- визначення ключових факторів, які впливають на успіх маркетингових кампаній у соціальних мережах;
- аналіз сучасних методів персоналізації контенту;
- оцінка впливу автоматизованих технологій на рівень залучення аудиторії;
- дослідження ефективності таргетованої реклами та механізмів ретаргетингу.

Успішна стратегія відображення іміджу бренду в соціальних мережах включає такі аспекти, які доповнюють один одного, створюючи цілісну систему маркетингових комунікацій. Запропонована модель поєднує в собі найефективніші сучасні інструменти, такі як чат-боти, аналітика штучного інтелекту, автоматизоване планування контенту та механізми гейміфікації для залучення аудиторії.

Чат-боти – це нова технологія, яка допомагає надсилати автоматичні повідомлення клієнтам, відповідати на поширені запитання, надавати підтримку та направляти клієнтів у виборі правильного продукту, і водночас вони цілодобово залишаються задоволеними компаніями. Вони можуть налаштувати комунікацію, враховуючи також індивідуальну поведінку клієнта.

Аналітика AI (штучного інтелекту) забезпечує аналіз великих даних [3] для виявлення тенденцій, оцінку ефективності маркетингових кампаній і прогнозування поведінки аудиторії. Бренди можуть використовувати її для швидкого узгодження своїх ринкових стратегій із змінами ринку та потреб клієнтів.

Автоматизоване планування контенту полегшує завдання створення та розміщення контенту у соціальних мережах. Використовуючи алгоритми, ви можете визначити найкращий час для публікації, обрати найбільш вдалі формати та організувати довгострокові кампанії на майбутнє.

Гейміфікаційні механізми сприяють підвищенню залученості аудиторії, додаючи інтерактивні елементи, такі як конкурси, вікторини, досягнення та рівні. Це створює додаткову мотивацію для користувачів взаємодіяти з брендом, підвищуючи його впізнаваність і лояльність.

Оскільки кожен інструмент робить значний внесок у розробку успішної стратегії просування, цілком доречно розглянути їх практичні аспекти та вплив на маркетингову діяльність бренду. Нижче детальніше розглянуто ключові складові цієї моделі та їхній вплив на ефективність просування бренду.

- Контент-маркетинг: персоналізація контенту, інтеграція відеоформату, створення інтерактивних матеріалів. Використання динамічного контенту, який адаптується відповідно до поведінки користувача в реальному часі, дозволяє значно підвищити рівень залучення.

- Аналітика даних: штучний інтелект – це потужність, яка лежить в основі здатності визначати моделі поведінки споживачів і майбутнє маркетингу. Розумне поєднання когнітивної аналітики та прогнозного моделювання дозволяє брендам вносити зміни у свої стратегії щоразу, коли це необхідно під час їх діяльності.

- Автоматизація маркетингу: застосування чат-ботів і алгоритмів машинного навчання для налаштування спілкування.

- Таргетинг і ремаркетинг: оптимізація рекламних кампаній через розуміння поведінки аудиторії. Використання алгоритмів штучного інтелекту, які динамічно коригують рекламні кампанії, підвищує їх ефективність, одночасно знижуючи вартість експлуатації.

- Взаємодія з лідерами думок: налагодження співпраці з інфлюенсерами [4], допоможе вам лояльно розширити охоплення та підвищити довіру до бренду.

- Мультиканальний маркетинг: стратегія поєднання використання соціальних мереж, email-маркетинг та пошукової оптимізації [5].

Отже, основними підходами до просування бренду в соціальних мережах є аналітика, оптимізація та інноваційні підходи. Інноваційні рішення передбачають застосування нейромереж для прогнозування споживчої поведінки, інтеграція доповненої реальності для створення інтерактивного досвіду користувачів та застосування автоматизованих платформ які дозволяють миттєво персоналізувати вміст. Впровадження технологій штучного інтелекту, автоматизованих комунікаційних систем та освоєння найсучасніших цифрових інструментів можуть призвести до підвищення рівня залучення аудиторії та ефективного проведення маркетингових кампаній.

У подальшому дослідженні всі ці фактори можуть бути враховані під час аналізу ефективності рекламних форматів у соціальних мережах за допомогою маркетингового експерименту та вивчення метрик залученості. Також можна дослідити вплив доповненої реальності на споживчий досвід за допомогою експериментів та опитувань. Нарешті, можна проаналізувати роль штучного інтелекту в процесі оптимізації комунікації бренду шляхом моделювання споживчої поведінки та аналізу великих даних.

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

Література: **1.** Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Київ : Основи, 2020. С. 132–160. **2.** Чернінський Б. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти. Львів : Літопис, 2019. С. 98–120. **3.** Гнітецький Є. В. Big Data в маркетингу: орієнтація на споживача. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/1f715bea-129b-43ee-8be2-bf218c46531f/content. **4.** Гнилякевич-Проць І., Павлисько М.-В. Тренди розробки інфлюенс-стратегії. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL: https://www.researchgate.net/publication/366435518_TRENDI_ROZROBKI_INFLUENS_STRATEGII. **5.** Портер М. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів. Київ : Альпіна, 2021. С. 55–87.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025 р.

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ НА ЧИСТИЙ ПРИБУТОК ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ТРАКТОРНИЙ ЗАВОД»

УДК 658.155

Григорова С. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто фактори зовнішнього середовища, що впливають на чистий прибуток підприємств, на прикладі ПАТ «Харківський тракторний завод». Проаналізовано динаміку змін чистого прибутку підприємства за останні роки та визначено основні тенденції його формування. Обчислено економетричну модель впливу факторів на чистий прибуток підприємства. Наведені результати аналізу доцільно використовувати у розробленні управлінських рішень щодо покращення показників чистого прибутку підприємств.*

© Григорова С. В., 2025

Ключові слова: *аналіз підприємства, чистий прибуток, економетрична модель, економічні показники, результати.*

Annotation. *The article examines the factors of the external environment that affect the net profit of enterprises using the example of PJSC «Kharkiv Tractor Plant». The dynamics of changes in the net profit of the enterprise in recent years is analyzed and the main trends in its formation are identified. An econometric model of the influence of factors on the net profit of the enterprise is calculated. The results of the analysis presented are advisable to use in the development of management decisions to improve the net profit indicators of enterprises.*

Keywords: *enterprise analysis, net profit, econometric model, economic indicators, results.*

У сучасних умовах економічної нестабільності для ПАТ «Харківський тракторний завод» важливо досліджувати фактори зовнішнього середовища, що формують чистий прибуток. Це дає змогу ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат та підвищення прибутковості. Підприємства, що працюють у сфері машинобудування, особливо потребують такого аналізу для забезпечення стабільного розвитку. Тому дослідження економічних показників є необхідним для підвищення конкурентоспроможності та ефективності.

Стабільність та ефективність функціонування промислових підприємств значною мірою залежать від рівня їхнього чистого прибутку, що є ключовим фінансовим показником діяльності. Аналіз економічних показників, що впливають на формування чистого прибутку, дає змогу оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити напрями для підвищення його ефективності. Дослідження передбачає вивчення таких факторів, як індекс споживчих цін, облікова ставка НБУ, ВВП та рівень безробіття за період 2022–2024 рр. [1].

Проблему визначення впливу факторів на чистий прибуток досліджували такі автори, як В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова [4], Л. І. Іщук [5], Г. О. Пляка [6], Ю. В. Тюленєва [7] та інші.

Метою цього дослідження є аналіз та оцінювання основних економічних показників, що впливають на рівень чистого прибутку ПАТ «Харківський тракторний завод», а також визначення напрямів для покращення фінансових результатів і підвищення ефективності його діяльності в умовах ринкової конкуренції.

Згідно з рекомендаціями вищезгаданих учених до моделі впливу факторів на зміну чистого прибутку підприємства слід зарахувати такі показники: x_1 – індекс споживчих цін, %; x_2 – облікова ставка НБУ, %; x_3 – ВВП, млн грн; x_4 – рівень безробіття, тис. осіб. Вихідні дані наведено у табл. 1 [2; 3].

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

Місяць	Чистий прибуток, тис. грн, у	Індекс споживчих цін (до грудня попереднього року), %, x_1	Облікова ставка НБУ, %, x_2	ВВП, млн грн, x_3	Рівень безробіття, тис. осіб, x_4
I квартал 2022	66963	7,6	10	1091508	398,5
II квартал 2022	80404	17,4	10	1030900	576,8
III квартал 2022	100538	21,8	25	1461098	743,3
IV квартал 2022	123122	26,6	25	1655608	838,7
I квартал 2023	43395	3,0	25	1388161	241,4
II квартал 2023	97372	4,6	25	1483162	320,2
III квартал 2023	142053	3,0	21	1807595	394,4
IV квартал 2023	199182	5,1	15,5	1949043	462,8
I квартал 2024	80034	1,2	15	1629400	150,8
II квартал 2024	153921	4,3	13,5	1742535	234,1
III квартал 2024	231391	6,5	13	2092353	298,5
IV квартал 2024	300028	12,0	13	2194371	367,9

На основі проведеного економетричного аналізу із використанням статистичного пакета StatGraphics була побудована багатофакторна модель лінійної регресії, що описує вплив макроекономічних чинників на чистий прибуток ПАТ «Харківський тракторний завод». Модель має такий вигляд:

$$y = -123754 + 2275{,}28x_1 - 4284{,}95x_2 + 0{,}192067x_3.$$

У разі зростання індексу споживчих цін на 1 %, чистий прибуток ПАТ «ХТЗ» зростає в середньому на 2275,28 тис. грн, за умови, що інші змінні набуватимуть середнього значення. Це може свідчити про здатність підприємства адаптувати ціни на свою продукцію відповідно до інфляційних процесів, що зменшує негативний вплив зростання витрат. Коефіцієнт при змінній x_2 (облікова ставка НБУ) є від'ємним і становить -4284,95, що демонструє негативний зв'язок між рівнем облікової ставки та чистим прибутком підприємства. Підвищення ставки на 1 % призводить до зменшення прибутку на 4284,95 тис. грн, що може бути зумовлено здорожчанням кредитних ресурсів і зменшенням інвестиційної активності. Коефіцієнт при змінній x_3 (ВВП) – 0,192067, що свідчить про позитивний, хоч і відносно слабкий, вплив загальної економічної активності на прибутковість підприємства. Зростання ВВП на 1 млн грн супроводжується збільшенням чистого прибутку на 0,192 тис. грн. Фактор x_4 (рівень безробіття) був попередньо включений до моделі, проте за результатами оцінки він виявився статистично незначущим, тому був вилучений для покращення якості моделі. Це може свідчити про слабкий або непрямий зв'язок рівня безробіття з прибутковістю підприємства. Загалом результати підтверджують наявність зв'язку між чистим прибутком підприємства та макроекономічними чинниками. Найбільший вплив мають облікова ставка НБУ та індекс споживчих цін.

Побудована модель багатофакторної регресії демонструє високу якість апроксимації. Коефіцієнт детермінації вказує на те, що модель пояснює 91,79 % змінності результату (чистого прибутку). Інші 8,21 % залежать від факторів, що не включені до моделі. Коефіцієнт кореляції становить 0,82, що вказує на помірно сильний позитивний зв'язок. За критерієм Дарбіна-Уотсона проведено перевірку моделі на наявність автокореляції. Значення DW = 1,71 потрапляє у проміжок $du < DW < 4 - du$, що свідчить про відсутність автокореляції в моделі на рівні значущості 5 %, а отже, про надійність моделі. Тому її можна використовувати для прогнозування.

Побудована модель прогнозування має такий вигляд:

$$y = (-7{,}55023E8 + 4{,}46383E8t^2)^2.$$

Прогнозні значення чистого прибутку на майбутні квартали 2025 року складають 252040, 273283 і 294510 тис. грн відповідно. Довірчі інтервали та прогнозні значення наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Довірчі інтервали

Період	Прогнозне y	95% довірчий інтервал (середнє)	95 % прогнозний інтервал (нові спостереження)
I квартал 2025 року	252040	(204 482; 291 951)	(151 322; 322 722)
II квартал 2025 року	273283	(219 263; 318 262)	(176 760; 343 691)
III квартал 2025 року	294510	(233 812; 344 679)	(199 381; 365 676)

У результаті проведеного економетричного дослідження було встановлено, що чистий прибуток ПАТ «Харківський тракторний завод» суттєво залежить від макроекономічної ситуації в країні. Побудована багатофакторна модель лінійної регресії дозволила кількісно оцінити вплив основних чинників: індексу споживчих цін, облікової ставки НБУ та валового внутрішнього продукту. Зокрема, зростання інфляції позитивно корелює з прибутковістю підприємства, що свідчить про його здатність адаптувати ціни відповідно до ринкових умов. Водночас підвищення облікової ставки чинить негативний вплив на прибуток, що зумовлено здорожчанням залучення фінансових ресурсів. Показник ВВП демонструє помірний позитивний ефект, що підтверджує загальну залежність результативності підприємства від темпів економічного зростання. Висока якість моделі, підтверджена значенням коефіцієнта детермінації (R^2 = 91,79%) та відсутністю

автокореляції (DW = 1,71), дає підстави для її використання у прогнозуванні. Отримані прогнозні значення чистого прибутку на 2025 рік свідчать про поступове зростання фінансової ефективності ПАТ «ХТЗ» за умов стабілізації макроекономічного середовища.

Загалом модель може бути корисним інструментом для стратегічного планування, фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільної економіки.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.

Література: **1.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **2.** Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/. **3.** Персоналізовані бази компаній від Clarity Explorer. URL: https://clarity-project.info/edr/05750295. **4.** Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics.* 2019. № 14. С. 7–13. **5.** Іщук Л. І. Фактори впливу та резерви підвищення прибутковості підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я.* 2020. Ч. 3. С. 136. **6.** Пляка Г. О., Рета М. В. Дослідження факторів впливу на прибутковість сільськогосподарських підприємств України. *Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2015».* 2015. С. 46–49. **7.** Тюленєва Ю. В., Ренкас С. В. Фактори впливу на прибуток підприємств та напрями підвищення прибутковості. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 11. С. 45–50.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

ОПТИМІЗАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ШЛЯХОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

УДК 758.1

Гунько А. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості цифровізації ланцюгів постачання, її переваги та можливі ризики. Проаналізовано цифровий та традиційний підходи до управління логістичними процесами, а також розібрано стратегію оптимізації ланцюгів постачання в умовах нестабільності.*

Ключові слова: *ланцюги постачання, цифровізація, логістика, управління, оптимізація, ефективність.*

Annotation. *The article examines the features of supply chain digitalization, its advantages and potential risk. Digital and traditional approaches to logistics management are analyzed, as well as strategy for optimizing supply chains in condition of instability.*

Keywords: *supply chains, digitalization, logistics, management, optimization, efficiency.*

© Гунько А. В., 2025

За теперішніх умов управління ланцюгами постачання вимагає від підприємств сучасних та інноваційних підходів. Сьогоднішній ринок характерний швидким зростанням конкуренції, різкими змінами попиту та необхідністю в сучасності. Часто це стає великим викликом для багатьох підприємців, бо тягне за собою низку проблем. Основною з них стає недостача знань і навичок, що, своєю чергою, може притягнути за собою неефективний розподіл ресурсів, який призводить до збільшення витрат та зниження прибутковості.

Не менш важливим постає питання кібербезпеки, адже цифровізація ланцюгів постання означає обробку великої кількості даних, що не може не нести загрози в нашому розвиненому та сучасному світі у сфері технологій.

Отже, є необхідність всебічно дослідити процес цифровізації ланцюгів постачання. Проблематику цього питання досліджували такі науковці, як Осокін Г., Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І., Пешко М. І., Завербний А. С., Набока Р. М., Шукліна В. В., Волинець І. Г., Скорук О. В.

За результатами аналізу наукових статей можна дійти висновку, що тема інноваційних підходів для покращення ланцюгів постачання добре досліджена та розглянута з різних боків. Проте, на жаль, відповіді на поставлені питання не можуть бути універсальними для всіх підприємств за умов війни, тому все ж таки кожна проблема має розглядатися індивідуально.

Мета цієї статті полягає у висвітленні особливостей цифровізованих ланцюгів постачання, їх переваг і недоліків, а також у наданні рекомендацій щодо підходів до оптимізації ланцюгів у період невизначеності.

Ланцюги постачання (англ. Supply Chains) – це системи, які охоплюють усі процеси, що включають виробництво, зберігання, транспортування та доставку товарів або послуг від їх початкового джерела до кінцевого споживача. Вони включають в себе низку учасників, таких як постачальники сировини, виробники, дистриб'ютори, логістичні компанії, рітейлери та клієнти. Таким чином, ланцюги постачання включають усі етапи та процеси, необхідні для того, щоб товар або послуга досягли кінцевого споживача [1, с. 3].

Як зазначили Р. М. Набока та В. В. Шукліна [4], на сьогодні в Україні досі переважає традиційний підхід до організації ланцюгів постачання, бо на підприємствах переважає лінійна схема будування організаційної структури управління. Це призводить до жорстких меж між відділами та мінімізації обговорення та знаходження компромісів щодо стратегій виконання задач. При такому варіанті кожен відділ зацікавлений у вигоді тільки для себе, що призводить до низький результатів компанії загалом.

На рис. 1 схематично зображені традиційний та цифровізований підходи до організації ланцюгів постачання. Ми можемо побачити, що комунікація між усіма процесами у традиційному підході є поступовою, що часто призводить до непорозумінь, помилок і затримки оновлених даних, в той час як у цифровізованому підході всі учасники процесу можуть вільно спілкуватися між собою, що допомагає уникнути недоліків, які наслідують традиційний/підхід

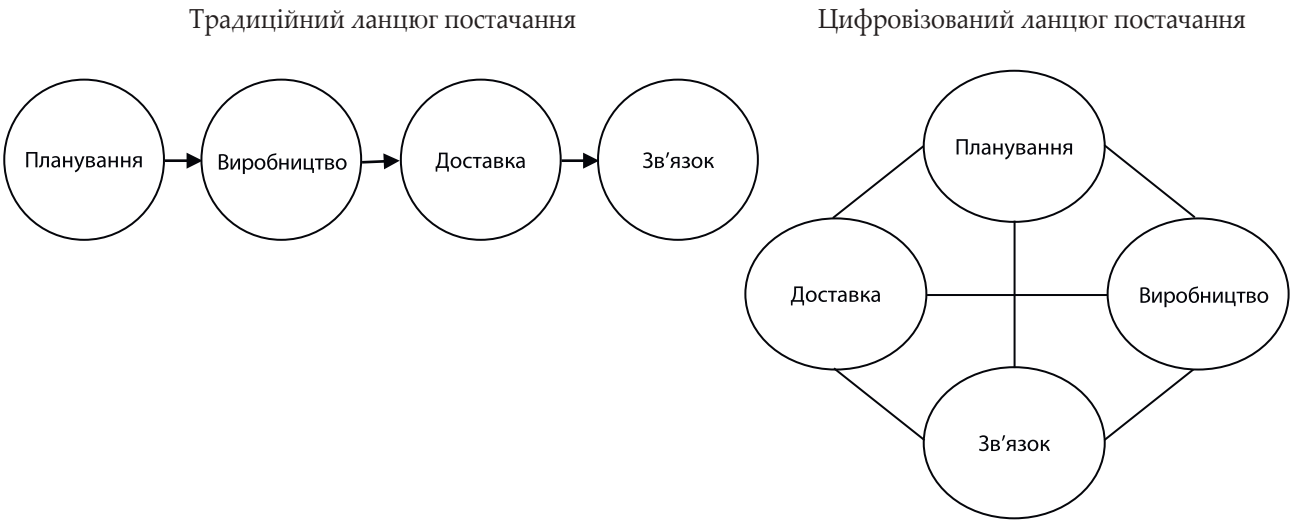


Рис. 1. **Порівняння традиційного та цифровізованого ланцюгів постачання**

На рис. 2 наведено рекомендовану послідовність оптимізування логістичних ланцюгів за умов невизначеності.

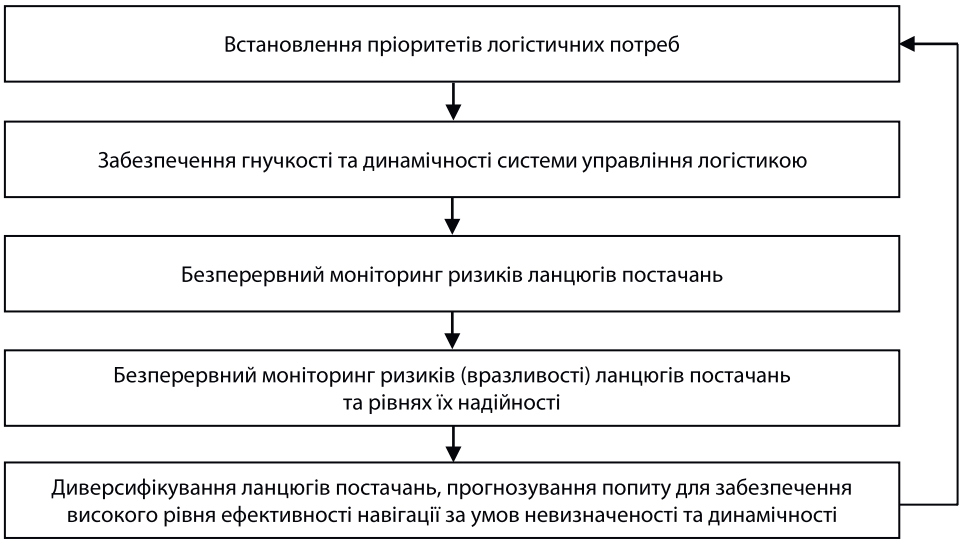


Рис. 2. **Послідовність ортимізування логістичних ланцюгів за умов невизначеності**

Джерело: [2, с. 3]

Аналізуючи цю систему, бачимо, що ключовим етапом є встановлення пріоритетів логістичних потреб, що дозволяє виділити найважливіші фактори та правильно розподілити ресурси. Далі, забезпечення гнучкості та динамічності системи управління логістикою сприяє швидкій адаптації до змін у зовнішньому середовищі шляхом використання технологічних рішень і аналітичних методів прогнозування. Наступні два етапи розглянемо разом. Це є безперервний моніторинг ризиків, що включає як аналіз загроз, так і перевірку надійності ланцюгів постачання, що дозволяє швидко виявити проблему, скоригувати її та зменшити можливі збитки. Останнім етапом представленої системи є диверсифікування постачальників і прогнозування попиту, такий підхід забезпечує зменшення залежності від одного постачальника та підвищити загальну міцність логістичних ланцюгів.

Отже, запропонована послідовність дій формує комплексну стратегію управління логістикою в умовах нестабільності, що сприяє підвищенню «імунітету» підприємства до різких змін і результативності роботи.

Цифровізація ланцюгів постачання є важливим кроком для підвищення ефективності управління логістикою, зниження витрат та адаптації до нестабільних ринкових умов. Аналіз показав, що традиційні методи організації логістичних процесів не забезпечують необхідної гнучкості та швидкості реагування. Використання технологій дозволяє підприємствам покращити комунікацію між усіма учасниками ланцюга постачання, знизити ризики та підвищити рівень безпеки даних.

Запропоновані пропозиції сприяють створенню більш стійких ланцюгів, здатних адаптуватися до сучасних викликів. Враховуючи значний вплив зовнішніх факторів, підприємства мають інвестувати в цифрові інструменти та навчання персоналу для ефективного впровадження цифровізації. Це дозволить не лише мінімізувати ризики, а й створити конкурентні переваги на ринку.

Основним напрямом подальших досліджень є розроблення пропозицій з автоматизації ланцюгів постачання на вітчизняних підприємствах.

Науковий керівник – д-р екон. наук, проф. Ястремська О. М.

Література: 1. Осокін Г. Цифровізація ланцюгів постачання як фактор трансформації бізнес-моделі. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-62. **2.** Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка*

та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54. **3.** Пешко М. І., Завербний А. С. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів поставок з метою мінімізування втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-5. **4.** Набока Р. М., Шукліна В. В. Вплив інтеграції логістичних ланцюгів поставок на підвищення потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.87. **5.** Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір.* 2020. №1 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

УДК 658.3

Гусева М. В.

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

Анотація. *У статті здійснено аналіз кадрового потенціалу на підприємстві; досліджено вплив цифрових технологій на кваліфікацію працівників, потребу в адаптації та нові підходи до оцінки персоналу; доведено важливість розвитку цифрових компетенцій і навчальних програм.*

Ключові слова: *кадровий потенціал, цифрові трансформації, персонал, навчання, розвиток.*

Annotation. *The article analyzes the human resource potential of the enterprise, investigates the impact of digital technologies on employee qualifications, the need for adaptation, and new approaches to personnel assessment, emphasizing the importance of developing digital competencies and training programs.*

Keywords: *human resource potential, digital transformations, personnel, training, development.*

Цифрові трансформації, що активно змінюють сучасні організації, вимагають від керівництва та науковців розробки нових підходів до оцінки кадрового потенціалу. Ці зміни впливають на технології та структуру праці, визначають нові вимоги до кваліфікації працівників і методів управління персоналом. Тому дослідження, що спрямовані на аналіз і оцінку кадрового потенціалу в умовах цифрових трансформацій, набувають особливої актуальності.

Вчені [1–4] вказують, що традиційні підходи до оцінки персоналу стають менш ефективними в умовах цифровізації. Оцінка кадрового потенціалу має враховувати не лише професійну кваліфікацію, але й здатність до адаптації, готовність до навчання новим цифровим інструментам і працювати в умовах гнучких команд та міждисциплінарних проєктів.

З розвитком цифрових технологій з'являється потреба в нових методичних підходах для оцінки кадрового потенціалу, що відповідають швидким змінам у професіях і технологіях. Деякі дослідники [5] пропонують застосування аналітики великих даних (Big Data) для більш точної і об'єктивної оцінки ефективності працівників,

© Гусева М. В., 2025

заснованої на реальних даних щодо їх продуктивності, навчання та розвитку. Інші вчені [3] наголошують на важливості впровадження методик, які враховують цифрові компетенції працівників, їхню готовність до інновацій та здатність швидко адаптуватися.

Мета статті – проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «ГРАНД ДИСТРИБ'ЮШН СХІД».

У дослідженні кадровий потенціал розглядається як сукупність знань, навичок, досвіду та інтелектуальних можливостей, які дозволяють організації ефективно реалізовувати стратегії в умовах цифрових змін.

Для аналізу та оцінки кадрового потенціалу ТОВ «ГРАНД ДИСТРИБ'ЮШН СХІД» було розроблено опитувальник на платформі Google Forms, а також проведено експертне опитування щодо управління кадровим потенціалом на підприємстві. В опитуванні взяли участь 8 експертів з числа працівників організації, анкета охоплювала такі основні блоки: рівень цифрових компетенцій, стратегія цифрової трансформації та кар'єрні перспективи.

За результатами опитування цифрова трансформація мала значний вплив на 50 % респондентів, адаптуючи їх до нових інструментів, але деякі працівники зазначають незначні зміни у своїй діяльності, що свідчить про обмежене застосування цифрових технологій в окремих сферах роботи. Водночас 30 % респондентів вказали на середній рівень цифрових компетенцій у компанії, що свідчить про наявність кваліфікованих фахівців, які активно використовують хмарні технології та інструменти для автоматизації процесів. Проте 16,7 % респондентів зазначили, що цифрові компетенції є нерівномірними серед співробітників, що потребує подальшого розвитку цифрових навичок.

Серед найбільш важливих цифрових навичок для ефективного виконання роботи були названі інструменти автоматизації, аналітика даних, хмарні платформи та основи кібербезпеки, про що свідчить відповідь 71 % респондентів (рис. 1).

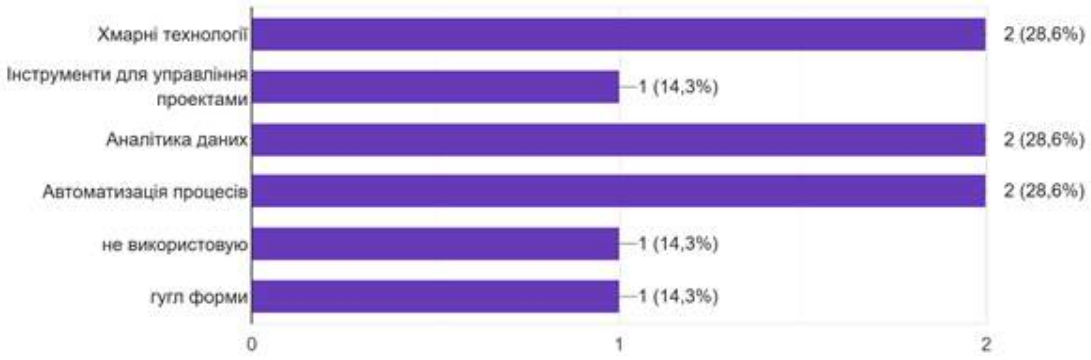


Рис 1. **Які цифрові інструменти ви використовуєте у своїй роботі?**

Однак 14 % працівників не використовують цифрові інструменти або обмежуються базовими платформами, такими як Google Forms, що вказує на необхідність покращення доступу до новітніх технологій та їх освоєння.

Основними проблемами в освоєнні нових цифрових технологій є недостатня підготовка співробітників та технічні труднощі. Також виявлено, що 28 % респондентів оцінюють рівень підготовки до цифрових змін як недостатній, що вказує на потребу у більш структурованих програмах навчання.

Наступний блок питань стосується розробки стратегії цифрової трансформації. Згідно з результатами опитування, 43 % респондентів вважають, що підприємство має чітку стратегію цифрової трансформації, однак її впровадження часто зустрічається з труднощами, такими як недостатня підготовка працівників та відсутність мотивації. Водночас 57 % співробітників зазначають регулярну / періодичну підтримку організації для розвитку цифрових навичок, але частина працівників підприємства не отримує такої підтримки, що обмежує їх можливості в освоєнні нових технологій.

Згідно з результатами опитування, в компанії надано можливості для регулярного розвитку навичок (курси, внутрішні програми), проте не всі співробітники відчувають цей процес на власному досвіді. Окремі працівники не бачать можливості для кар'єрного розвитку або зазначають, що їхні навички не є достатньо оціненими (рис. 2).

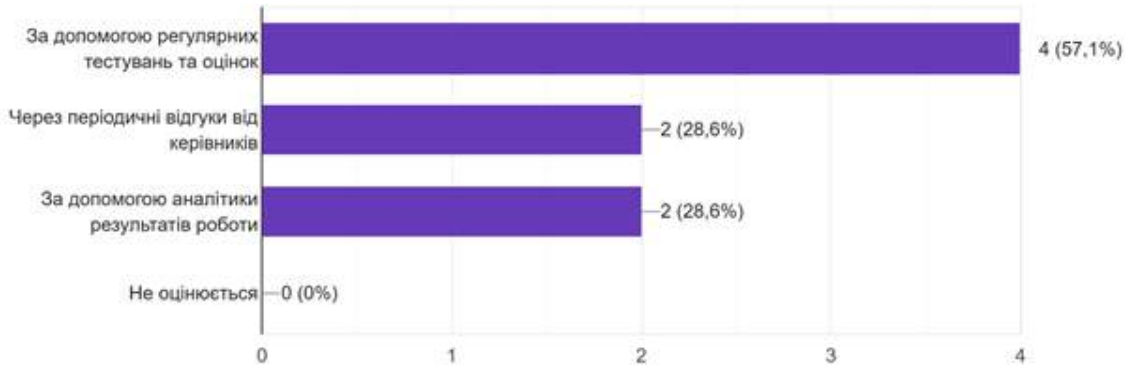


Рис. 2. **Як організація оцінює ефективність працівників у контексті цифрових навичок та компетенцій?**

Водночас деякі респонденти зазначають, що не планують змінювати підхід до кар'єрного розвитку, зосереджуючись на традиційних методах підвищення кваліфікації та розвитку в межах своїх поточних функцій. Проте більшість схиляється до того, щоб максимально використовувати цифрові технології для подальшого розвитку.

З практичної точки зору важливим напрямком є адаптація традиційних методів оцінки до умов цифрової трансформації. Організації повинні змінювати підходи до навчання та розвитку, впроваджуючи гнучкі форми роботи, зокрема дистанційну або гібридну, де цифрові компетенції стають критично важливими.

Розвиток цифрових навичок співробітників є важливим аспектом, який має прямий вплив на ефективність цифрової трансформації (рис. 3).

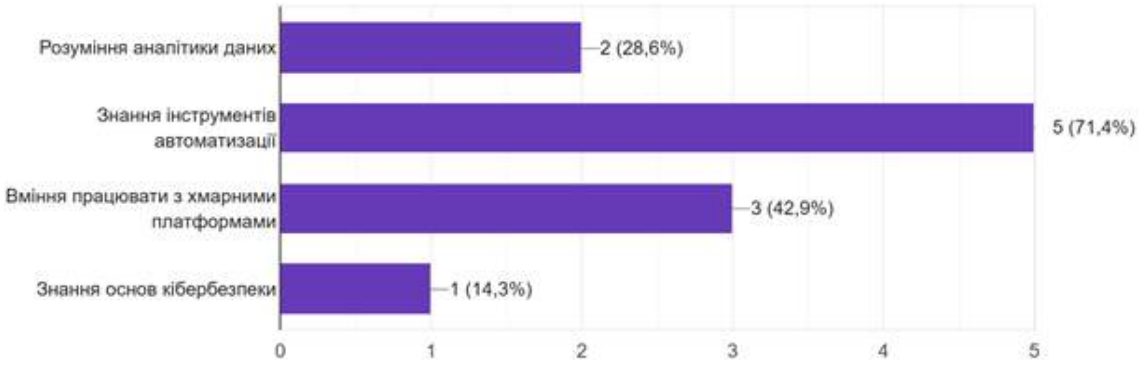


Рис. 3. **Які цифрові навички, на вашу думку, є найбільш важливими для ефективного виконання роботи у вашій компанії?**

Для успішного кар'єрного розвитку в умовах цифрових змін 42 % респондентів визначають важливість внутрішніх навчальних програм і доступу до сучасних цифрових інструментів та платформ (рис. 4).

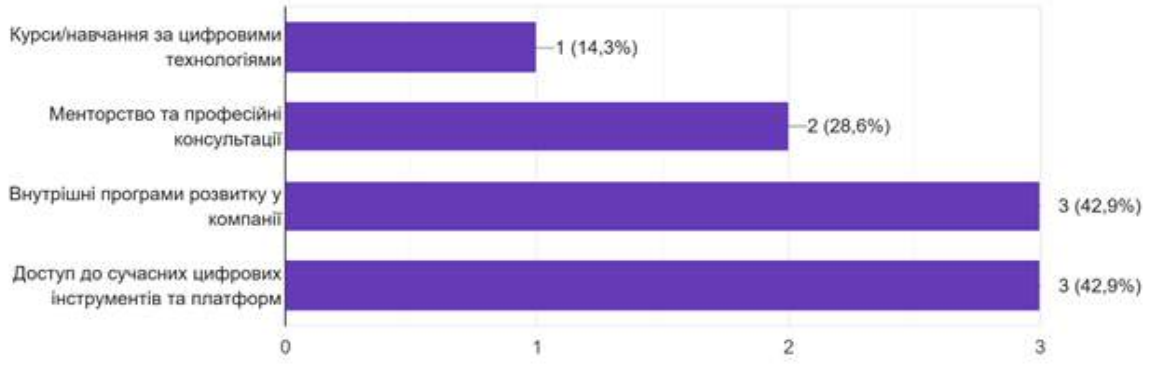


Рис. 4. **Які інструменти чи ресурси найбільше допомогли б вам у кар'єрному розвитку в умовах цифрових трансформацій?**

Також варто звернути увагу на елементи розвитку кадрового потенціалу за рахунок створення системи безперервного професійного розвитку, яка включає роботу над реальними проєктами, участь у міжнародних ініціативах та взаємодію з експертами в галузі. Для цього ефективними є корпоративні навчальні платформи, а також програми наставництва та коучингу, що допомагають працівникам розвивати цифрові навички в умовах постійних змін. Адже відомо, що програми підвищення кваліфікації є критично важливими для адаптації до цифрових змін, а доступ до нових технологій допомагає зберігати конкурентоспроможність у професійній сфері.

Незважаючи на всі переваги цифрових трансформацій, ТОВ «ГРАНД ДИСТРИБ'ЮШН СХІД» стикаються з проблемами в оцінці кадрового потенціалу, пов'язаними з нестачею фахівців для оцінки цифрових компетенцій та труднощами в інтеграції нових методик через обмежену інфраструктуру та недостатній рівень розвитку технологій. Саме тому важливим інструментом у цьому процесі є використання цифрових платформ для оцінки. Такі платформи дозволяють працівникам проходити курси, сертифікації та отримувати зворотний зв'язок в реальному часі. Крім того, автоматизовані інструменти для оцінки цифрових компетенцій, які включають тестування та аналіз діяльності в реальних проєктах, мають велике значення для ефективної оцінки кадрів.

Загалом аналіз теоретичних і методичних підходів до оцінки кадрового потенціалу в умовах цифрових змін підкреслює необхідність модернізації традиційних методів управління персоналом. Потрібно створити адаптовані та гнучкі методики, що дозволяють ефективно оцінювати цифрові компетенції працівників, враховуючи їх здатність адаптуватися до нових технологій і змінюваних умов роботи.

Саме тому для забезпечення успішної цифрової трансформації організації необхідно зосередити увагу на підвищенні цифрових компетенцій своїх співробітників, що стане основою для ефективного впровадження нових технологій. Інвестиції в навчання, розвиток цифрових навичок та підтримка з боку керівництва є критичними для досягнення успіху в цьому процесі. Водночас важливо забезпечити доступ до сучасних інструментів і платформ, що дозволяють співробітникам вдосконалювати свої навички у реальному робочому середовищі. Крім того, на підприємстві варто впроваджувати інновації, орієнтуючись на ефективне використання хмарних технологій, автоматизації та аналітики даних, що дозволить підвищити продуктивність на всіх рівнях. Створення умов для регулярного розвитку цифрових компетенцій співробітників і підтримка їхнього навчання є необхідною складовою стратегії цифрової трансформації.

Подальші дослідження в цій сфері повинні фокусуватися на інтеграції інструментів оцінки, заснованих на аналізі великих даних, а також на розробці нових програм навчання для забезпечення конкурентоспроможності працівників у цифровому середовищі.

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

Література: **1.** Гуржій Н., Гурман О., Леськова С., Тягунова З., Любецька М. Аналіз сучасної системи управління персоналом під впливом цифровізації бізнес-процесів: досвід міжнародних компаній, українські реалії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. Vol. 1 (42). P. 484–492. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731. **2.** Данилевич Н., Рудакова С., Щетиніна Л., Касяненко Я. Диджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник.* 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.147. **3.** Згурська О., Корчинська О., Рубель К., Кубів С., Тарасюк А., Головченко О. Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. Vol. 6 (47). P. 388–399. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3929. **4.** Ковальчук О., Кобилкін Д., Зачко О. Диджиталізація процесів управління персоналом проектно-орієнтованих організацій у сфері безпеки. *ІТРМ.* 2022. С. 183–195. **5.** Мельниченко С., Лосіцька Т., Бєляєва Н. Цифровізація системи HR-менеджменту підприємства в контексті глобалізаційних змін. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. Vol. 6 (41). С. 534–543. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

DIVERSIFICATION OF ENTERPRISE ACTIVITIES AS A FACTOR OF INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

UDC 338.33:658

Deng Yanbing

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article the concept of diversification of enterprise activities as a factor of increasing the competitiveness of an enterprise is studied. The main forms of the enterprise diversification strategy are studied, classified and analyzed from the strategic point of view. The potential problems and challenges that enterprises may face in the implementation of diversification are identified, and their impact on the development of enterprise is studied. On this basis, the key tasks and elements of successful implementation of the enterprise diversification strategy are substantiated.*

Keywords: *diversification, strategy, competitiveness, enterprise activities, strategic perspective.*

Анотація. *У статті досліджено поняття диверсифікації діяльності підприємства як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства. Досліджено основні форми стратегії диверсифікації підприємства, їх класифіковано та проаналізовано зі стратегічної точки зору. Визначено потенційні проблеми та виклики, з якими можуть зіткнутися підприємства при здійсненні диверсифікації, та досліджено їх вплив на розвиток підприємства. На цій основі обгрунтовано ключові завдання та елементи успішної реалізації стратегії диверсифікації підприємства.*

Ключові слова: *диверсифікація, стратегія, конкурентоспроможність, діяльність підприємства, стратегічна перспектива.*

Formulation of the problem. In today's rapidly changing business environment, the issue of diversification of business activities is becoming increasingly important as a competitiveness-enhancing strategy. Diversification allows companies to expand their product or service offerings, enter new markets, and reduce the risks associated with operating in a single market or industry. Therefore, understanding the impact of diversity on the competitiveness of enterprises is crucial for business leaders seeking to maintain vitality in the fierce competition.

Well-known scientists, scholars, and economists have made a significant scientific contribution to the study of theoretical and practical problems of diversification of enterprise activities: M. Porter, R. Rumelt, I. Ansoff, A. Chandler, D. Teece, C. K. Prahalad, G. Hamel, H. Mintzberg, J. Barney, P. Drucker and many others.

The goal of the article is to analyze the role of diversification in enhancing the competitiveness of enterprises.

Basic material. Diversification is a key strategic approach for companies looking to improve their market competitiveness and resilience. Diversification, as defined by scholars such as I. Ansoff, M. Porter and R. Rumelt involves expanding a company's business strategy to reduce risk, increase revenue sources and increase market competitiveness. I. Ansofff highlighted the importance of moving into new markets and product areas [1], while M. Porter highlighted the pitfalls of indiscriminate diversification and the need for strategic focus [9]. R. Rumelt distinguishes between related and unrelated diversification, emphasizing the strategic implications of each approach [10].

Based on these insights, diversification is a strategic process, which refers to the expansion of business scope, the diversification of risk and the improvement of competitiveness by entering new business areas or markets on the basis of the original business.

There are various forms of enterprise diversification. From the strategic point of view, it can be summarized into four forms, including concentric diversification, horizontal diversification, vertical diversification and overall diversification (fig. 1).

© Deng Yanbing, 2025

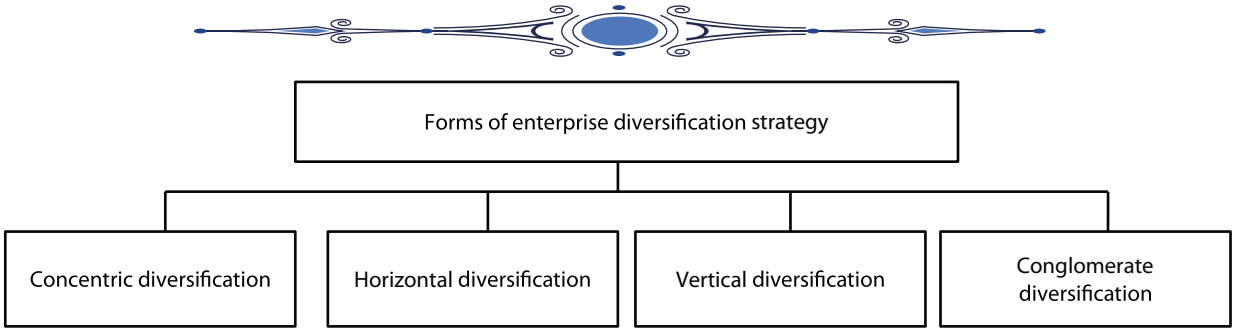


Fig. 1. **Forms of enterprise diversification strategy**

Each form has its own unique characteristics and implementation path.

Concentric diversification, also known as centralized diversification, refers to the use of the original production technology to manufacture new products with different uses from the original products, but these new products have strong technological relevance with the original products. For example, while manufacturing automobiles, automobile manufacturers also produce tractors, diesel engines and other products related to the original product technology. The advantage of this strategy is that it can make full use of the existing technical resources and production capacity of enterprises, and reduce the risk and cost of new product development.

Horizontal diversification means that enterprises produce new products and sell them to customers in the original market to meet their new needs. This strategy is characterized by the fact that the basic uses of the original product and the new product are different, but there is a close sales relationship between them. For example, a food machinery company originally produced food machinery and sold it to food processing plants, and then produced new products such as harvesters and agricultural chemicals, which were still sold to farmers.This strategy helps enterprises to expand new business areas, improve market share and customer satisfaction [4].

Vertical diversification refers to the extension of enterprises to the upstream and downstream of the industrial chain to achieve the integration of raw material supply, product manufacturing, sales and other links. This strategy is divided into forward integration strategy and backward integration strategy. The forward integrated multi-angle operation refers to the development from raw material industry to processing industry and from manufacturing industry to circulation industry, while the backward integrated multi-angle operation refers to the expansion from processing industry to raw material industry or parts and components industry. The characteristic of vertical diversification lies in the close relationship between the original product and the new product in the processing stage or in the production and circulation, which helps enterprises to realize the integration and optimization of the industrial chain and improve the overall operational efficiency [8].

Conglomerate diversification strategy, also known as mixed diversification strategy, refers to the expansion of business scope unrelated to the original product, technology and market. This strategy requires sufficient financial and other resources, and is usually adopted by large and powerful companies. ITT Corporation, for example, expanded into areas unrelated to its original business, such as hotels, while maintaining its telecommunications business. Diversified operation as a whole helps enterprises to expand their business scope and reduce the risk of relying on a single business, but at the same time, it also requires enterprises to have strong resource integration and management capabilities [11].

Obviously, there are both benefits and challenges to diversification.

Diversification enables enterprises to make better use of resources and avoid waste. For example, Huawe's R&D capability is very strong in the field of communication. They can apply this capability to other fields, such as smart home and cloud services. Through diversification, they can make full use of their brand influence and sales channels, share resources in production, procurement and marketing, so as to improve the overall operational efficiency. At the same time, Huawei has gradually introduced the matrix management structure in the development process, that is, on the basis of the original business department system, it has added cross-departmental project teams, which can share technology, talent, management and other resources among different business areas, and realize the optimal allocation and efficient utilization of resources [5].

Diversification can also help enterprises diversify their risks. By diversifying their product lines or market presence, companies can insulate themselves from downturns in any single segment [2]. Siemens, a German company, was originally engaged in the field of electrical engineering. Later, it successfully expanded to medical equipment,

transportation systems, energy management and other fields, and achieved diversified development. In this way, even if one area encounters market fluctuations or policy changes, the business in other areas can provide a stable source of income for enterprises and reduce the overall risk.

When enterprises enter many fields, they can reach more markets and customers. For example, Huawei not only makes mobile phones, but also tablets, computers and wearable devices. Through diversification, Huawei can reach a wider range of consumer groups and meet different market needs, thus increasing revenue sources. Markets are always changing, and diversification allows companies to respond more flexibly to these changes. For example, when the market of an industry is saturated or the competition is fierce, enterprises can adjust their strategies in time and put resources into other areas with more potential to maintain their competitive advantage.

However, diversification is not foolproof. Diversification requires a large amount of capital investment, if the enterprise fails to accurately assess market trends and risks, it may lead to investment failure, which will lead to performance decline, liquidity problems and so on. For example, when enterprises enter a new industry or market, they need to carry out a series of activities such as market research, product development, channel construction and so on, which need a lot of financial support. Once market expectations are not as good as expected, enterprises may have capital shortage and liquidity crisis.

Diversification means that enterprises will enter different markets and product areas, which may be affected by market fluctuations, financial risks, exchange rate changes and other economic factors. If enterprises fail to understand and adapt to these changes in time, it may lead to a decline in market share, sales revenue and other risks. At the same time, the market environment and sales situation of different businesses are different, and enterprises need to face more complex market competition pattern.

Diversification may dilute the brand image and brand value of enterprises. When an enterprise enters a new field, if the brand image of the new field is inconsistent with the original brand image, or the product quality and service level of the new field fail to meet the expectations of consumers, the brand image may be damaged. In addition, the brand recognition of enterprises in new areas may be insufficient, and they need to invest a lot of resources in brand promotion and marketing.

Diversification requires professionals in various fields to support the development of different businesses. However, it is not easy to recruit and retain these talents. On the one hand, enterprises need to spend a lot of time and energy to find and screen suitable talents; on the other hand, even if they succeed in recruiting talents, they may also lose talents because of corporate culture, salary and welfare, career development and other factors.

Diversification means that enterprises need to manage multiple business areas, which increases the difficulty and complexity of enterprise management. Enterprises need to establish an effective cross-departmental collaboration mechanism, optimize process management, and strengthen information construction in order to improve management efficiency and quality. At the same time, enterprises also need to pay attention to the synergy effect and resource sharing between different businesses in order to maximize the overall benefits.

Diversified operation may involve the requirements of laws and regulations of different industries, and enterprises need to operate in compliance with regulations, otherwise they may face risks such as legal proceedings and fines. A proactive approach to risk management ensures that companies can respond effectively to challenges as they arise[3]. In addition, enterprises need to pay attention to legal issues such as intellectual property rights and contract management in the process of operation in new fields in order to avoid potential legal disputes and losses.

Therefore, enterprises should focus on several key tasks before implementing diversification strategy.

Firstly, enterprises should clarify their long-term development direction and short-term implementation objectives, and refine their strategic objectives into specific business indicators and action plans.Through clear strategic objectives, enterprises can ensure that all levels of diversification are carried out around the core objectives and form synergies.

Diversification requires enterprises to have sufficient strength and resources to support the development of new business. Therefore, before deciding to implement diversification, enterprises should make a comprehensive assessment of their financial situation, technical strength and management ability to ensure that they have the necessary conditions to enter the new field.

Diversification requires careful planning and arrangement. Enterprises should formulate detailed implementation plans, including the way to enter the new field, timetable, budget, resource allocation and so on. At the same

time, enterprises should also establish an effective data analysis and monitoring mechanism in order to grasp the implementation progress and effect in time, and make necessary adjustments and optimization to the plan.

Diversification also requires collaboration between various business areas of the enterprise. Enterprises should establish an effective synergy mechanism to promote information sharing, resource complementarity and cooperative innovation among different business areas in order to maximize the overall benefits [7].

At the same time, enterprises should grasp several core elements in order to effectively implement diversification. Enterprises should give full play to their core competitiveness when implementing diversification strategy. Core competence is the key for enterprises to gain competitive advantage in new business areas [6]. Enterprises should actively use and expand their core competitiveness in new business areas to ensure a favorable position in the new market.

Enterprises should conduct in-depth research on the target market to understand market demand, competition pattern, consumer preferences and other information. Through market research, enterprises can more accurately grasp market opportunities and risks, and provide strong support for diversification decisions.

Diversification also requires enterprises to allocate resources rationally to ensure that all business areas can be fully supported. Enterprises should rationally allocate human, material and financial resources according to the characteristics and needs of different businesses, so as to improve the efficiency of resource utilization.

Diversification will bring more risks and challenges. Enterprises should strengthen the awareness of risk management, establish a sound risk management mechanism, and effectively identify, evaluate and control the market risks, financial risks and operational risks that they may face. By comprehensively grasping these key tasks and elements, enterprises can effectively respond to challenges and seize opportunities in the process of diversification, and ultimately achieve strategic transformation and sustainable development.

In conclusion, diversification is a double-edged sword for enterprises. Although diversification can optimize the allocation of resources, disperse risks and increase income sources, it is also accompanied by many challenges, such as large capital investment, complex market risks, dilution of brand image, difficult talent management, increased complexity of management and legal risks. Therefore, before implementing diversification strategy, enterprises need to clarify their objectives, evaluate their strength, formulate detailed plans, promote business collaboration, pay attention to core competitiveness, conduct in-depth market research, rationally allocate resources and strengthen risk management to ensure effective response to challenges and achieve sustainable development.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Ansoff H. I. Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, 1965. 241 p. **2.** Barney J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120. **3.** Grant R. M. Contemporary strategy analysis: text and cases edition. John Wiley & Sons, 2009. 516 p. **4.** Hamel G., Prahalad C. K. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68 (3). P. 79–91. **5.** Hui Dong. A Brief Analysis of the Structure of Transformational Leaders: Taking Huawei as an Example. Scientific Journal of Economics and Management Research. 2022. Vol. 4 (4). P. 595–600. **6.** Hitt M. A., Ireland R. D., Sirmon D. G. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. Academy of Management Review. 2007. Vol. 32 (1). P. 273–292. **7.** Kogut B., Zander U. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science. 1992. Vol. 3 (3). P. 383–397. **8.** Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. China Market Press, 2010. 307 p. **9.** Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985. 557 p. **10.** Rumelt P. Strategy, Structure and Economic Performance. Boston : Harvard University, 1974. P. 29–32. **11.** Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Row, 1994. 460 p.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

УДК 338.4:656

Діденко В. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто сутність і значення логістичного обслуговування споживачів як комплексного процесу, спрямованого на задоволення потреб клієнтів на кожному етапі взаємодії з компанією. Описано важливість ефективного управління логістичними процесами для підвищення задоволеності клієнтів, забезпечення конкурентоспроможності та зменшення витрат підприємства. Підкреслено, що логістичне обслуговування включає в себе не лише фізичне переміщення товарів, але й інформаційний супровід, гарантійне обслуговування та інші аспекти взаємодії з клієнтами, що потребують координації між різними відділами компанії.*

Ключові слова: *логістичне обслуговування, доставка, клієнт, задоволення потреб, технології, витрати, замовлення, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article examines the essence and significance of customer logistics as a comprehensive process aimed at meeting customer needs at each stage of interaction with the company. The importance of effective management of logistics processes is described for increasing customer satisfaction, ensuring competitiveness and reducing company costs. It is emphasized that logistics includes not only the physical movement of goods, but also information support, warranty service and other aspects of interaction with customers that require coordination between different departments of the company.*

Keywords: *logistics, delivery, customer, satisfaction of needs, technology, costs, orders, competitiveness.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в тому, що логістичне обслуговування споживачів набуває стратегічного значення для забезпечення успішної діяльності підприємства. Ефективне управління ланцюгом поставок, починаючи від обробки замовлень і закінчуючи післяпродажним сервісом, вимагає комплексного підходу та координації між різними функціональними підрозділами підприємства. Незважаючи на значну увагу, що приділяється питанням логістики, існує низка невирішених проблем, пов'язаних з оптимізацією процесів, зниженням витрат, забезпеченням гнучкості та надійності виконання замовлень, що зумовлюють необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління процесом логістичного обслуговування споживачів присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Гриценко С. І. [1], Овчаренко А. Г. [2], Остроушко В. А. [3], Руденко В. [4], Семенда О. [5] та інші. Проте питання управління процесом логістичного обслуговування споживачів є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є управління процесом логістичного обслуговування споживачів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Логістичне обслуговування споживачів – це комплекс дій та процесів, спрямованих на забезпечення наявності продукції в потрібному місці, у потрібний час, в потрібній кількості та якості, з мінімальними витратами. Це значно ширше поняття, ніж просто доставка товару, адже включає в себе обробку замовлень, управління запасами, транспортування, складське зберігання, інформаційний супровід, гарантійне обслуговування та вирішення можливих проблем, що виникають у процесі доставки.

Суть логістичного обслуговування полягає в задоволенні потреб споживачів на кожному етапі взаємодії з компанією, починаючи від моменту оформлення замовлення і закінчуючи післяпродажним сервісом. Це ключовий елемент стратегії клієнтоорієнтованості, який безпосередньо впливає на лояльність споживачів, їхню готовність до повторних покупок і загальну конкурентоспроможність підприємства.

© Діденко В. В., 2025

Якісне логістичне обслуговування дозволяє не лише задовольнити поточні потреби клієнтів, але й передбачити майбутні, що сприяє побудові довгострокових і взаємовигідних відносин.

Процес логістичного обслуговування споживачів – це комплексна, послідовна сукупність дій, етапів та операцій, що виконуються підприємством для забезпечення максимальної зручності та задоволення потреб клієнтів в отриманні товарів або послуг. Він охоплює всі ланки ланцюга поставок, починаючи від отримання замовлення та управління запасами, і закінчуючи доставкою, післяпродажним сервісом та обробкою зворотного зв'язку. Важливо розуміти, що це не окрема функція, а інтегрований процес, який потребує координації між різними відділами компанії, такими як маркетинг, продажі, виробництво, логістика та фінанси.

Основна мета процесу логістичного обслуговування полягає у забезпеченні наявності потрібного продукту (або послуги) в потрібному місці, у потрібний час, у необхідній кількості та з відповідною якістю, за мінімальними витратами та з максимальним рівнем задоволення потреб споживача. Це включає в себе не тільки фізичне переміщення товару, але й інформаційний супровід, своєчасне інформування клієнта про статус замовлення, зручність оплати, гарантійне обслуговування та швидке вирішення питань, що виникають в процесі взаємодії. Успішне управління цим процесом є ключовим фактором для формування лояльності споживачів, підвищення їх задоволеності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективне здійснення процесу логістичного обслуговування споживачів – це критично важливий фактор для забезпечення успіху будь-якого підприємства.

По-перше, це безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Швидка, надійна та зручна доставка, наявність необхідної інформації про статус замовлення, гнучка політика повернення товарів – все це сприяє підвищенню лояльності клієнтів та їхньої готовності рекомендувати компанію іншим.

По-друге, якісне логістичне обслуговування сприяє підвищенню конкурентоспроможності. На сучасному ринку, де пропозиція значно перевищує попит, клієнт має можливість вибирати. Тому компанії, які пропонують кращі умови доставки, гнучкі варіанти оплати та якісний сервіс, мають значну перевагу перед конкурентами. В деяких випадках, саме логістика стає ключовим фактором вибору для споживача.

По-третє, грамотне управління логістикою дозволяє бізнесу суттєво заощаджувати. Завдяки оптимізації маршрутів, скороченню складських запасів та автоматизації обробки замовлень можна значно знизити операційні витрати та зробити бізнес більш прибутковим. Зрештою ефективна логістика напряму впливає на збільшення прибутків компанії та покращує її фінансову стабільність.

Управління процесом логістичного обслуговування споживачів містить у собі цілий комплекс взаємопов'язаних дій. Перш за все, це планування та прогнозування попиту, що дозволяє визначити необхідні обсяги запасів і забезпечити своєчасне виконання замовлень. Ефективна система прогнозування допомагає уникнути дефіциту товарів та водночас запобігти надмірному накопиченню складських запасів, що веде до додаткових витрат.

Ще одним ключовим аспектом є управління запасами, що включає їх оптимізацію на кожному етапі ланцюга поставок, обрання найкращих способів зберігання та обліку продукції, а також розробку заходів для мінімізації ризиків, таких як псування, втрата чи моральне старіння товарів. Добре налагоджене управління запасами дає змогу суттєво знизити витрати та покращити якість обслуговування покупців.

Нарешті, важливим аспектом є управління транспортуванням та дистрибуцією, що передбачає вибір оптимальних маршрутів доставки, вибір надійних перевізників, забезпечення своєчасного та безпечного транспортування товарів до місця призначення, а також організацію системи зворотного зв'язку з клієнтами для моніторингу доставки та вирішення можливих проблем. Ефективна система транспортування та дистрибуції дозволяє забезпечити швидку та надійну доставку товарів до споживачів, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Успішне управління процесом логістичного обслуговування вимагає врахування ряду важливих факторів та нюансів. Перш за все, необхідно постійно аналізувати потреби та очікування споживачів. Важливо

регулярно проводити опитування, збирати відгуки та аналізувати дані про покупки для того, щоб зрозуміти, що саме цінують клієнти в процесі обслуговування, які їхні потреби та очікування, та як їх можна задовольнити краще.

Крім того, важливо впроваджувати сучасні технології та автоматизувати логістичні процеси. Використання систем управління складом (WMS), систем управління транспортуванням (TMS), GPS-моніторингу, мобільних додатків для кур'єрів та інших технологічних рішень дозволяє значно підвищити ефективність логістичних операцій, знизити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів.

Ігнорування важливості ефективного управління процесом логістичного обслуговування може призвести до серйозних негативних наслідків для підприємства. Насамперед, це призведе до зниження лояльності клієнтів та втрати ринкової частки. Незадоволені клієнти швидко перейдуть до конкурентів, які пропонують кращі умови доставки та сервісу. Погіршення репутації компанії та негативні відгуки в інтернеті призведуть до зменшення обсягів продажів і втрати прибутків.

Крім того, неефективна логістика призведе до збільшення операційних витрат і зниження рентабельності бізнесу. Збільшення обсягів складських запасів, неефективні маршрути доставки, часті затримки та помилки в обробці замовлень призведуть до додаткових витрат і зниження прибутковості підприємства.

Зрештою, це може призвести до фінансових проблем та навіть банкрутства. Тому управління логістичним обслуговуванням є ключовим фактором для забезпечення успішного розвитку та процвітання підприємства.

Висновки. Таким чином, логістичне обслуговування споживачів являє собою багатогранний процес, що виходить за рамки простої доставки і є важливим елементом стратегії клієнтоорієнтованості будь-якого підприємства. Ефективне управління цим процесом, що містить у собі планування, управління запасами, транспортування, дистрибуцію, а також надання інформаційного супроводу та післяпродажного сервісу, безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, підвищує їх лояльність і стимулює повторні покупки.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Гриценко С. І. Перспективи логістичного обслуговування споживачів в авіаційних вантажних перевезеннях. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. Вип. 3. С. 67–70. **2.** Овчаренко А. Г. Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. Вип. 33. С. 106–118. **3.** Остроушко В. А. Організація логістичного забезпечення споживачів компанії : кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики. Київ, 2021. 73 с. **4.** Руденко В. Формування системи логістичного обслуговування споживачів // Політ. Сучасні проблеми науки : тези доп. XXII Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ, 2022. С. 21–22. **5.** Семенда О. Концепція обслуговування споживачів логістичної галузі: переваги, проблеми та способи вирішення. *Економічні горизонти.* 2023. Вип. 1 (23). С. 26–34.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES FINANCIAL STRATEGY

UDC 330.37:336

Ding Wen

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article is devoted to the determination of the theoretical foundations of the development of financial strategy. Classification of financial strategies is considered. The main characteristics of the financial strategy, which reveal its essence, as well as the requirements for its formation, are highlighted. The main requirements for the process of financial strategy development have been formed.*

Keywords: *decision, development, financial strategy, planning, risk.*

Анотація. *Стаття присвячена визначенню теоретичних засад розвитку фінансової стратегії підприємства. Розглянуто класифікації фінансових стратегій. Виділено основні характеристики фінансової стратегії, що розкривають її сутність, а також вимоги до формування. Сформовано основні вимоги до процесу розвитку фінансової стратегії.*

Ключові слова: *рішення, розвиток, фінансова стратегія, планування, ризик.*

Formulation of the problem. With the intensification of market competition and the complexity of business environment, financial strategy plays an increasingly important role in the overall strategy of enterprises. Some enterprises, there are not fully consider their own business characteristics and market environment, or lack of perfect financial management system and other reasons, resulting in inaccurate financial strategy positioning, ultimately restricting the development of enterprises.

On the basis of financial strategic management and related development theories, a large number of papers used SWOT to analyze the internal and external environment, strengths and weaknesses of enterprises, put forward the problems faced by enterprise financial strategy, and put forward measures to improve the efficiency of financial management (Zhao Jingkun [1], Miao Yongfang [2]).

Some papers explored the formulation and selection of financial strategies from the perspective of the enterprise's life cycle – start-up, growth, maturity and decline, etc., and summed up the logic of enterprise financial strategy to establish financial management strategies, so as to achieve sustainable and healthy development (Cui Juan [3], Liu Ying [4]).

Currently, many academic papers analyze the financial aspects of corporate financing, financial resources, and financial control, and then combine the intrinsic connection between a company's market competitiveness and its financial strategy to propose improvement measures. (Jiang Zihan [5], Chen Lei [6]).

The purpose of this article is to determine the role of financial strategy in the company's activities and establish the main theoretical foundations for its development.

Basic material. Financial strategy is the application and extension of strategic theory in financial management. It not only has the general, long-term, directional and risk characteristics of enterprise development with enterprise management strategy, but also has the characteristics of financial data analysis based on: business activity data analysis, investment activity data analysis, financing activity data analysis, dividend distribution data analysis and so on. Financial strategy combines the internal and external environmental factors of the enterprise, and makes a comprehensive long-term plan for the financial activities and financial relations of the enterprise. Finally, the optimal allocation of financial resources is realized through financial strategy to improve the competitive advantage of enterprises.

In order to ensure the development of the company's financial strategy, it is important to consider the types of such strategies and their functions and elements. The classification of financial strategies and their interrelationships (fig. 1) provide insight into the framework of corporate financial decision making.

© Ding Wen, 2025

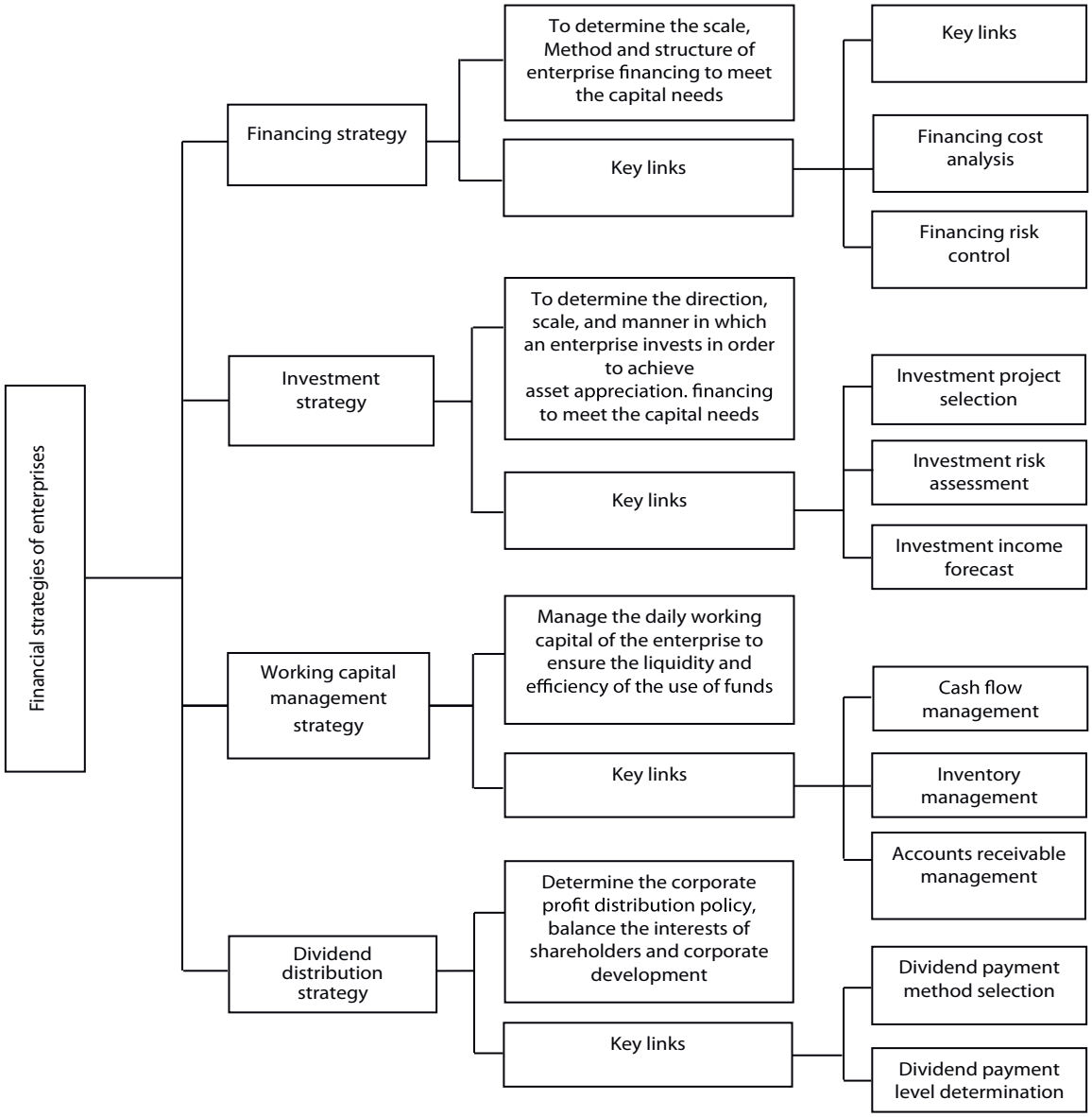


Fig. 1. **Types of financial strategies of enterprises**

The following is considering the essence of each of the strategies in more detail.

1. Financing strategy: involves how to obtain the required funds, including equity financing, debt financing and other ways. The choice of financing strategy is affected by many factors such as enterprise capital structure, credit status and market environment.

2. Investment strategy: Focuses on how a business can put its capital into different business areas or projects to achieve growth and expansion. These include strategies such as diversification and concentration of investment.

3. Operation strategy: focuses on how to effectively manage the daily operating capital of the enterprise, including cash flow management, cost control, etc. Operating strategy directly affects the profitability and cash flow of an enterprise.

4. Profit distribution strategy: involves how the company distributes profits to shareholders, including dividend payments, share repurchases, etc. The profit distribution strategy reflects the company's commitment to shareholder returns and the balance of future development.

The financial strategy characteristics of enterprisesare designed to support the long-term development goals and market competitiveness of enterprises through effective resource allocation and capital management. These characteristics mainly reflect the requirements of long-term and overall, capital-intensive, risk management, cost control and efficiency improvement, capital structure optimization, investment and financing decisions and cash flow

management. These characteristics together constitute the core content of corporate financial strategy, which provides strong support for the sustainable development and market competitiveness of enterprises.

1. Long-term and overall: Long-term not only focuses on short-term financial performance and profit maximization, but also focuses on the future sustainable development of the enterprise [7]. Overall, it is necessary to comprehensively consider the changes in the internal and external environment of the enterprise, including market environment, competitors, technological innovation, policy changes and other factors to ensure the consistency of enterprise strategy and financial strategy.

2. Capital-intensive: Enterprises often involve large-scale fixed asset investment, R&D investment and inventory management, which makes their capital demand large and continuous [8]. Corporate financial strategy requires reasonable planning of capital sources, structure and costs to ensure that the enterprise has sufficient funds to support daily operations and long-term development.

3. Risk management: Enterprises face high market, technology, financial and other risks. Financial strategies need to include effective risk management measures, such as diversified investments, insurance arrangements, risk early warning systems, etc., to reduce the adverse impact of risks on the business and financial position of the enterprise [9].

4. Cost control and efficiency improvement: Enterprises usually pursue economies of scale and cost leadership strategies, so financial strategies need to focus on cost control and efficiency improvement. By optimizing the production process, improving the production efficiency, reducing the inventory cost, strengthening the supply chain management, etc., to achieve cost savings and maximize benefits.

5. Capital structure optimization: A reasonable capital structure is the basis for the steady development of enterprises. The optimization of enterprise capital structure includes the ratio of debt and equity, debt maturity structure, etc., in order to balance financial risks and financing costs, and ensure that enterprises can continue to obtain low-cost financial support.

6. Investment and financing decisions: The growth and expansion of industrial enterprises is often accompanied by large investment needs. Financial strategy needs to clarify the investment direction and priorities of the enterprise, and ensure that investment decisions are in line with the strategic objectives and long-term development plans of the enterprise. At the same time, financial strategy also needs to plan the financing strategy of enterprises, including financing methods, financing opportunities and financing costs, so as to meet the capital needs of enterprises in different stages of development.

7. Cash flow management: Cash flow is the lifeblood of enterprise survival and development. The financial strategy needs to strengthen cash flow management to ensure that the enterprise has a stable cash inflow and outflow to cope with the impact of market fluctuations and emergencies. Through strengthening accounts receivable management, optimizing inventory structure, controlling cost and so on, the cash flow level of enterprises can be improved.

According to their own business conditions, enterprises should formulate strategies that are conducive to the realization of financial stability and long-term development, and a systematic approach is needed to determine financial objectives. By analyzing the current financial situation of the enterprise, the elements of financial strategy and the factors to be considered in the stage of strategy implementation are determined.

By understanding the classification of financial strategies and their interrelationships, we can draw the following conclusions.

In the formulation of financial strategy, first of all, it is necessary to comprehensively consider the investment, financing, operation and profit distribution of the enterprise, so as to ensure the synergy and complementarity among the strategies. Secondly, enterprises should pay close attention to the changes in the external environment and flexibly adjust their financial strategies to adapt to the constant changes in the market. Thirdly, the formulation and execution of financial strategies need to have a long-term perspective to ensure the sustainable development and market competitiveness of enterprises. Finally, when implementing the financial strategy, the potential risk factors should be fully considered, and the corresponding risk management measures should be formulated.

Scientific supervisor – Ph.D., Lecturer M. Sobakar

References: **1.** Zhao J. Financial Strategy Analysis of SMEs in mature stage. *Cooperative Economics and Technology*. 2011. Vol. 18. P. 80–81. **2.** Miao Y. SWOT analysis of private industrial enterprises above designated size in Ulanqab City. *Inner Mongolia statistics.* 2023. Vol. 2. P. 63–64. **3.** Cui J. Optimization Study on Long-term Financing Strategy of TCL Zhonghuan. Yunnan University of Finance and Economics. 2024. DOI: 10.27455/d.cnki.gycmc.2024.000597. **4.** Liu Y. Financial strategy thinking of SMEs based on life cycle. *Industrial Innovation Research.* 2021. Vol. 21. P.120–122. **5.** Jiang Z. Research on

Internal control Management and financial risk prevention of Small and medium-sized enterprises. *Brand Research.* 2024. Vol. 3. P. 193–195. **6.** Chen L. Using financial index analysis to control financing risks of small and medium-sized enterprises. *China Business Community.* 2024. Vol. 1. P. 56–57. **7.** Zhang Y. Research on the role of financial statement Analysis in Enterprise Management. *Township Enterprise Review.* 2024. Vol. 14. P.177–179. **8.** Fu J. Financial Strategy Research of ZC Construction Group. Northwest University. 2017. **9.** Wang R. Optimization Research on Financial Risk Control in Enterprises. *Accounting Learning.* 2024. Vol. 17. P. 43–45.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ПРОБЛЕМИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРІЇ

УДК 657

Дмітрієва В. М.

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

Анотація. *У межах цієї роботи окреслено вплив штучного інтелекту на бухгалтерію, а саме на автоматизацію процесів, підвищення точності та аналіз даних. Нові можливості для розвитку професії, водночас ставлячи виклики у вигляді втрати робочих місць і етичних проблем.*

Ключові слова: *штучний інтелект, ризики автоматизації, стратегічне планування, цифровізація, гнучкість у професії.*

Annotation. *Within this work, the impact of artificial intelligence on accounting is outlined, increased accuracy, and data analysis. New opportunities for professional development are highlighted, while simultaneously posing challenges in the form of job losses and ethical issues.*

Keywords: *artificial intelligence, automation risks, strategic planning, digitalization, professional flexibility.*

Постановка проблеми. З розвитком штучного інтелекту (ШІ) перед професією бухгалтера відкриваються нові можливості для автоматизації та вдосконалення робочих процесів. Проте ця технологія несе і певні ризики, зокрема можливість втрати робочих місць через автоматизацію рутинних операцій. Водночас із упровадженням ШІ постає питання, чи стане ця технологія помічником у роботі бухгалтера, чи вона буде загрозою для наявних робочих місць. Крім того, важливою є етична сторона питання, зокрема, забезпечення конфіденційності та прозорості даних, а також відповідальність за автоматизовані рішення. Як швидко змінюється роль бухгалтера в умовах цифровізації та які навички будуть необхідні для адаптації до нових вимог ринку – ці питання потребують ретельного аналізу та переосмислення того, як ШІ може вплинути на майбутнє цієї професії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження штучного інтелекту (ШІ) в бухгалтерію активно досліджується в Україні та за кордоном. Одним із перших авторів, які досліджували використання ШІ в бухгалтерії, є Дж. С. Сміт, який у 2017 році проаналізував використання машинного навчання для автоматизації фінансових звітів [1]. В Україні О. В. Коваленко та І. І. Мельник розглядають можливості автоматизації

© Дмітрієва В. М., 2025

бухгалтерських процесів для підвищення точності звітності та зменшення помилок [2; 3]. Вони наголошують на важливості адаптації ШІ для оптимізації роботи бухгалтерів. У публікаціях Л. С. Романенко та А. В. Шевченка порушуються етичні питання використання ШІ, зокрема забезпечення конфіденційності фінансових даних [4]. М. В. Титаренко вказує на роль ШІ у трансформації професії бухгалтера, де вони можуть зосереджуватися на аналітиці й консультуванні, а не на рутинних операціях [5]. Отже, українські дослідження підкреслюють необхідність правового, етичного та освітнього вдосконалення для ефективного впровадження ШІ в бухгалтерію.

Метою публікації є дослідження впливу ШІ на професію бухгалтера, зокрема його роль у автоматизації бухгалтерських процесів, підвищенні точності фінансової звітності та ефективності роботи, а також аналіз етичних, правових і освітніх аспектів впровадження ШІ в бухгалтерії. Визначення можливих перспектив та викликів, з якими стикаються українські фахівці в умовах швидкої цифровізації професії.

Викладення основного матеріалу дослідження. ШІ стрімко інтегрується у різні сфери людської діяльності, зокрема освіту та професійну діяльність, що зумовлює необхідність критичного аналізу його потенціалу та можливих наслідків для майбутніх фахівців. Активне впровадження ШІ-технологій уже сьогодні трансформує способи комунікації, освітні процеси й трудові відносини, формуючи нові підходи до вирішення складних завдань, обробки інформації та ухвалення рішень.

З огляду на динаміку розвитку ШІ, виникає потреба дослідити його вплив на професійну підготовку та перспективи працевлаштування. Одним із ключових питань у цьому контексті є визначення ролі ШІ: чи стане він конкурентом людській праці, чи, навпаки, ефективним інструментом підтримки та розвитку професійної діяльності.

Перш за все, доцільно розглянути позитивні аспекти застосування ШІ, зокрема його здатність підвищувати ефективність за рахунок автоматизації рутинних процесів. Такі технології дають змогу оптимізувати робочі навантаження, зосередитися на стратегічних завданнях і покращити якість аналітичних рішень. Впровадження ШІ в бухгалтерські процеси дозволяє автоматизувати рутинні завдання, такі як обробка первинної документації, нарахування заробітної плати та складання фінансової звітності [6]. Це не лише зменшує ймовірність помилок, але й звільняє час для аналітичної роботи та стратегічного планування. Зокрема, в Україні компанії вже впроваджують рішення на основі ШІ для оптимізації фінансових процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення з елементами машинного навчання дозволяє швидко аналізувати великі обсяги даних та виявляти аномалії у фінансових операціях. Крім того, ШІ сприяє підвищенню прозорості та контролю за фінансовими потоками, що особливо важливо в умовах динамічного бізнес-середовища. Автоматизовані системи можуть в реальному часі надавати звіти та прогнози, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення [7].

Незважаючи на переваги, впровадження ШІ викликає занепокоєння щодо майбутнього професії бухгалтера. Автоматизація може призвести до скорочення робочих місць, особливо для фахівців, чия діяльність зосереджена на стандартних операціях. Проте експерти зазначають, що ШІ не замінить повністю бухгалтера, а трансформує його роль [8]. Замість виконання рутинних завдань фахівці зосередяться на аналітичній роботі, стратегічному плануванні та консультуванні. Це вимагає нових навичок, таких як розуміння роботи з великими даними, інтерпретація аналітичних звітів та комунікація з клієнтами. У зв'язку з цим важливою стає переорієнтація системи освіти та підвищення кваліфікації фахівців. Навчальні програми мають включати курси з аналітики даних, основ програмування та етики використання ШІ. Це дозволить бухгалтерам адаптуватися до нових вимог ринку та залишатися конкурентоспроможними.

У XXI столітті професія бухгалтера зазнає суттєвих змін під впливом нових цифрових технологій, серед яких ШІ посідає особливе місце. Його потенціал як помічника у щоденній роботі бухгалтера вже доведено на практиці як в українських компаніях, так і в міжнародних корпораціях. Автоматизація дозволяє зменшити людський фактор у рутинних розрахунках, уникнути помилок у документах, знизити витрати часу та збільшити точність звітності. Системи на базі ШІ можуть самостійно розпізнавати документи, сортувати інформацію, аналізувати тренди та навіть формулювати фінансові прогнози, що відкриває нові можливості для управлінського обліку та стратегічного планування. Однак не слід недооцінювати й ризики. Існує реальна ймовірність втрати робочих місць, особливо в сегменті невеликих компаній, де впровадження програм автоматизації може повністю замінити людську працю в деяких процесах. Але ця загроза не є безальтернативною. Вона лише вказує на потребу швидкої адаптації: як у сфері освіти, так і на рівні особистісного розвитку фахівців. Бухгалтери, які прагнуть залишатися затребуваними, мають інвестувати у своє професійне майбутнє – опановувати нові інструменти, цифрову грамотність, глибше розуміти бізнес-процеси й аналітику [9].

На особливу увагу заслуговує й етичний аспект використання ШІ. Виникають питання щодо конфіденційності фінансових даних, прозорості алгоритмів, відповідальності за ухвалені рішення, сформовані на основі

автоматизованих моделей. Тут залишається важливою роль людини як критично мислячого й морально відповідального суб'єкта. Жоден алгоритм поки не здатен врахувати всіх соціальних, етичних та людських нюансів, а отже, роль бухгалтера як незалежного експерта нікуди не зникає.

Висновок. З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що ШІ не є конкурентом бухгалтера в буквальному розумінні. Він є каталізатором змін у професії, що надає нові інструменти, але водночас і підвищує вимоги до фахівця. Успішна інтеграція ШІ в бухгалтерську практику – це не про заміну людини машиною, а про новий етап еволюції професії, де головними якостями залишаються гнучкість, готовність до навчання та вміння мислити стратегічно.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

Література: 1. Сміт Дж. С. The Impact of Artificial Intelligence on Financial Reporting and Auditing. *Journal of Accounting.* 2017. Vol. 45, no. 3. P. 210–225. **2.** Коваленко О. В., Мельник І. І. Використання штучного інтелекту в бухгалтерії: перспективи і виклики. *Бухгалтерський облік та аудит.* 2020. Т. 1. № 2. С. 134–145. **3.** Коваленко О. В., Мельник І. І. Аналіз впливу автоматизації на ефективність бухгалтерських процесів. *Фінансовий менеджмент.* 2021. Т. 12. № 4. С. 22–31. **4.** Романенко Л. С., Шевченко А. В. Етичні та правові аспекти застосування ШІ в бухгалтерії. *Право та інформаційні технології.* 2022. Т. 15. № 1. С. 56–65. **5.** Титаренко М. В. Роль бухгалтера в епоху штучного інтелекту: нові можливості та виклики. *Управлінський облік.* 2023. Т. 19, № 3. С. 92–101. **6.** Association of Chartered Certified Accountants. Machine learning: more science than fiction. ACCA, 2020. **7.** KPMG. AI-enabled finance: Key trends and use cases. KPMG International, 2021. URL: https://home.kpmg/. **8.** Brougham D., Haar J. Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization.* 2018. Vol. 24. No. 2. P. 239–257. **9.** Harvard Business School. The changing role of the accountant in the age of AI. HBS Working Knowledge, 2020. URL: https://hbswk.hbs.edu/.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

УДК 331.108

Ємець А. Д.

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

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню сучасних факторів зовнішнього середовища, зокрема воєнного періоду, та рівня їх впливу на трансформаційні перетворення інноваційної культури вітчизняних підприємств. Визначено зміну цінностей, норм і практик інноваційної діяльності; оцінено вплив воєнного періоду на мотивацію та творчий потенціал працівників; визначено вплив ключових факторів трансформації інноваційної культури, зокрема безпеки, психологічної підтримки, можливостей самореалізації на інноваційну культуру підприємств у воєнний період. Обґрунтовано необхідність адаптації змісту мотиваційних стратегій підприємств у воєнний період під впливом чинників трансформаційних змін інноваційної культури.*

© Ємець А. Д., 2025

Ключові слова: *інноваційна культура, воєнний період, мотивація, адаптація, творчий потенціал, трансформація.*

Annotation. *The article is devoted to the study of contemporary external environmental factors, particularly the wartime period, and the level of their impact on the transformational changes of the innovative culture of domestic enterprises. The changes in values, norms, and practices of innovative activity are determined, the impact of the wartime period on the motivation and creative potential of employees is assessed, and the influence of key factors in the transformation of innovative culture, including safety, psychological support, and opportunities for self-realization, on the innovative culture of enterprises during the wartime period is identified. The necessity of adapting the content of motivational strategies of enterprises during the wartime period under the influence of factors of transformational changes in innovative culture is substantiated.*

Keywords: *innovative culture, wartime period, motivation, adaptation, creative potential, transformation.*

Вступ. Війна в Україні стала не лише великомасштабною трагедією, а й каталізатором глибоких змін у всіх сферах життя, зокрема й у бізнесі та інноваційній діяльність. В умовах постійної невизначеності та руйнування традиційних моделей роботи те, як трансформувати інноваційну культуру під час воєнного періоду, набуває особливої актуальності. Воєнний стан створює унікальні виклики для інноваційної діяльності. Руйнування інфраструктури, обмеження ресурсів, психологічний тиск та невизначеність майбутнього – все це впливає на атмосферу на підприємстві, що несе наслідки на здатність підприємств до інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Власенко Т. визначила стратегічні пріоритети трансформації організаційної культури в контексті диджиталізації, а також систематизувала їх. Створення середовища, яке розширює можливості працівників шляхом надання необхідних інструментів для трансформації та виховання культури, де команда відчуває підтримку та заохочення, є ключем до успішного розвитку бізнесу [1].

Заіка Ю. проаналізувала визначення інноваційного менеджменту – система, у якій чинники взаємодіють, спрямована на досягнення або підтримку потрібного рівня життєздатності та конкурентоспроможності підприємства завдяки механізмам управління інноваційними процесами. У цій статті було визначено перешкоди для інновацій у менеджменті, а також способи їх подолання – формування інноваційної культури підприємства з досвідченими менеджерами та фахівцями з відповідним мисленням та компетенцією [2].

Козак К. Б. та інші дослідили, що до 70 % населення України зазнало наслідки війни, а це свідчить про нестабільний стан людей. Стрес може бути наслідком емоційного вигорання на роботі, переживання якого може призвести до хронічної втоми, депресії, емоційного занепокоєння та багато інших проблем. Саме тому автором у цій науковій праці було сформовано напрями удосконалення мотиваційних програм на підприємстві за умовами війни [3].

Патора Р. та Цимбаліста Н. А. описали особливості і принципи формування ефективної інноваційної культури; зазначили зв'язок між інноваційною культурою та інтелектуальним потенціалом; а також розробили концептуальну модель взаємодії інноваційної культури та інноваційного процесу. Виявлено складові інноваційної культури: відкритий доступ до інформації всередині підприємства; участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень; схвалення творчої інтелектуальної активності персоналу; матеріальне стимулювання [4].

Середа О. Г. та Швець Н. М. підкреслили, що досягнення значних результатів діяльності підприємства та загалом розвитку бізнесу тісно пов'язане з роботою персоналу та його рівнем мотивації. Були виявлені основні проблеми матеріальної та нематеріальної мотивації – низька заробітна плата, зміна стандартів і норм відповідно до вимог європейського законодавства, а також необхідність розробки нових методів економічного стимулювання працівників на ринку праці; забезпечення працівників новітніми технологіями, створення зручних і безпечних робочих місць [5].

Мета статті – дослідження змін у цінностях, нормах і практиках інноваційної діяльності. Оцінка впливу війни на мотивацію та творчий потенціал працівників. Визначення ключових факторів трансформації інноваційної культури.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інноваційна культура є суттєвим фактором, що сприяє стимулюванню інновацій на підприємстві, оскільки вона відіграє важливу роль при формування команди професіоналів та забезпечує сприятливий клімат для впровадження інноваційних рішень [4]. Водночас в умовах війни, коли традиційні методи роботи можуть бути неефективними, важливо заохочувати і підтримувати працівників до експериментів, ризику та пошуку нових підходів. Інноваційна культура, яка підтримує ризик та навчання на помилках, може допомогти підприємствам знаходити нестандартні рішення та адаптуватися до швидкозмінних умов.

Розвиток підприємництва під час воєнного стану – це процес, який несе у собі велику кількість невизначеностей. Війна не стала першим викликом для українських роботодавців, але через психологічний тиск вона вимагає особливої уваги до питань мотивації та підтримки персоналу, а також до перегляду традиційних підходів до управління. В умовах воєнного стану ефективна організація системи мотивації та стимулювання працівників є важливим чинником прогресивного розвитку українських підприємств. Дієва система мотивації повинна враховувати суспільні реалії, часті зміни пріоритетів працівників, поширення самомотивації та трансформацію ментальності в суспільстві.

Роботодавцям треба приділити більше уваги умовам праці, психологічному комфорту та безпеці співробітників [5]. Ефективність системи мотивації сьогодні, у воєнний час, передбачає наявність не лише таких матеріальних факторів, як висока заробітна плата, а й нематеріальних, що пов'язані з надійністю робочого місця, досягненням власних цілей, прагненням брати на себе ініціативу та відповідальність.

У сучасних умовах зростає роль факторів нематеріальної мотивації, таких як забезпечення безпеки співробітників, психологічна підтримка, можливості для професійного зростання та розвитку, створення позитивної корпоративної культури [5]. Це включає забезпечення фізичної безпеки, соціальний захист, можливість працювати з дому, участь у тренінгах і створення позитивної корпоративної культури.

Отже, застосування нових і нестандартних підходів до мотивації персоналу дасть змогу не тільки залучити нових висококласних фахівців, але й відчутно збільшити лояльність наявних працівників. Для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу потрібно формувати сучасну культуру та імідж підприємства, готувати соціальні програми для працівників і їх родин, створювати дієві стимули для високопродуктивної праці, розробляти інноваційні системи управління мотивацією праці. В період невизначеності та воєнних дій пріоритетом в управлінських взаєминах стає мотивація персоналу, що дає змогу активувати потенціал як окремого підлеглого, так і всього колективу. Ефективність підприємств значною мірою залежить від мотивації персоналу, проте сучасні реалії вимагають перегляду застарілих мотиваційних підходів [3].

В умовах війни, коли базові потреби в безпеці та фізіологічні потреби виходять на перший план, традиційна піраміда Маслоу набуває нового змісту. Працівники потребують не лише гарантованого доступу до їжі, води та тепла, але й психологічної стабільності, захисту від фізичної небезпеки та впевненості у завтрашньому дні. Роботодавці повинні адаптувати свої мотиваційні стратегії, забезпечуючи укриття, медичну страховку та стабільну заробітну плату, навіть в умовах обмежених ресурсів.

Зв'язки з навколишнім світом набувають додаткового значення, оскільки люди розглядають їх як додаткову підтримку та комунікацію. Організація корпоративних заходів, створення груп підтримки та забезпечення можливості спілкування з колегами можуть бути необхідними для підтримки морального духу. Потреби у повазі та самореалізації також залишаються важливими, але їх реалізація може відбуватися в інших формах.

Працівникам важливо відчувати, що вони займаються чимось значимим, що те, що вони роблять має сенс та цінність. Що вони роблять свій внесок у перемогу. Роботодавцям варто підкреслювати досягнення працівників, залучати до професійного розвитку. Навіть під час війни працівники прагнуть до самореалізації, беручи участь у волонтерських проектах, підтримуючи творчі ініціативи та забезпечуючи можливість для професійного зростання.

В умовах війни, коли традиційні методи роботи можуть бути неефективними, важливо заохочувати працівників до експериментів та пошуку нових підходів. Інноваційна культура, яка підтримує ризик та навчання на помилках, може допомогти підприємствам знаходити нестандартні рішення та адаптуватися до швидкозмінних умов.

Козак К. Б. та співавтори сформували фактори впливу на персонал, а також напрямки удосконалення мотиваційних програм на підприємстві [3].

Таблиця 1

Взаємозв'язок між факторами впливу на персонал та напрямами удосконалення мотиваційних програм

Фактори впливу на персонал	Напрями удосконалення мотиваційних програм
Економічна нестабільність	Матеріальна підтримка
Загроза життю та здоров'ю	Безпека життєдіяльності та охорона праці
Обмеження пересування	Комунікації, Гнучкий графік (якщо можливо)
Різкі зміни законодавства	Навчання персоналу/перекваліфікація, Комунікації
Зміни умов роботи та оплати праці	Матеріальна підтримка, Оцінка результатів, Комунікації
Введення воєнного стану та бойові дії	Безпека життєдіяльності та охорона праці, Психологічна підтримка, Комунікації
Наслідки пандемії COVID-19	Безпека життєдіяльності та охорона праці, Психологічна підтримка

Працівникам потрібно відчувати, що під час роботи вони та їх сім'ї знаходяться в безпеці. Тому забезпечення безпеки життєдіяльності та охорони праці стає критично важливим. Це включає безпеку життєдіяльності: організацію укриттів, проведення тренінгів з безпеки, забезпечення медичного страхування, надання засобів індивідуального захисту. Такі заходи демонструють, що компанія піклується про безпеку своїх людей навіть у сучасних умовах, що надає працівникам необхідне відчуття підтримки.

Умови економічної нестабільності безпосередньо впливають на фінансовий стан працівників. Зростання цін, інфляція, ризик втрати роботи – все це лише підсилило актуальність матеріальної мотивації. В умовах відсутності прогнозованого майбутнього гроші виступають ключовим стабілізуючим фактором. Це може включати підвищення заробітної плати, виплату премій, надання матеріальної допомоги, компенсацію витрат на транспорт та харчування. Забезпечення фінансової стабільності допомагає працівникам зосередитися на роботі, зменшує стрес і підвищує їхню лояльність до компанії.

Обмеження в пересуванні, спричинені воєнним станом, можуть ускладнити життя робітників. Таким чином, питання комунікації стає важливим. Компанія має своєчасно інформувати працівників про зміни, надавати можливість для дистанційного спілкування та підтримувати відкритий діалог. За можливості, гнучкий графік роботи також може допомогти працівникам адаптуватися до нових умов і зменшити стрес.

В умовах воєнного стану законодавство може швидко змінюватися, що створює додаткові виклики для працівників. Вони потребують швидкої адаптації до нових вимог, тому навчання та перекваліфікація стають необхідними. Компанія повинна забезпечити доступ до актуальної інформації, організувати тренінги та семінари, а також налагодити ефективну комунікацію для своєчасного інформування працівників про зміни.

Зміни умов праці та оплати під час воєнного стану можуть викликати невдоволення та демотивацію персоналу. Якщо вони не будуть прозоро сповіщені про зміни, якщо зміни не будуть справедливими, то довіру працівників буде втрачено. Справедлива матеріальна підтримка, що відповідає новим умовам праці, також є важливою. Крім того, чітка та об'єктивна оцінка результатів праці допоможе працівникам зрозуміти, як їхня робота впливає на успіх компанії.

Введення воєнного стану та бойові дії мають комплексний вплив на персонал, викликаючи стрес, тривогу та страх. У таких умовах забезпечення безпеки життєдіяльності та охорони праці є актуальним та першочерговим. Також надання психологічної підтримки є надзвичайно важливою, оскільки вона допомагає працівникам впоратися з емоційним навантаженням. Ефективна комунікація, що забезпечує своєчасне інформування та підтримку, також відіграє ключову роль.

Більш того, наслідки пандемії COVID-19, такі як страх за здоров'я, соціальна ізоляція та економічні труднощі, продовжують впливати на персонал. Тому забезпечення безпеки життєдіяльності та охорони праці, а також надання психологічної підтримки залишаються актуальними. Компанія повинна забезпечити дотримання санітарних норм, проводити вакцинацію та надати професійну психологічну консультацію.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження на основі наукової праці Козака К. Б. було визначено перший крок керівників для покращення і адаптації інноваційної культури підприємства під умови воєнного періоду за рахунок трансформації застарілих методів мотивації персоналу під жахливі, але сучасні реалії життя в Україні.

Висновки. Специфіка трансформації інноваційної культури підприємства в умовах воєнного стану полягає у зрушенні цінностей населення. Війна значно впливає на мотивацію та творчий потенціал працівників,

вимагаючи від керівництва адаптації мотиваційних стратегій до нових реалій. Ключовими факторами перетворення інноваційної культури стали безпека, психологічна підтримка та можливість самореалізації, замість застарілих матеріальних стимулів. Для ефективного адаптування підприємствам рекомендується не лише впроваджувати нові підходи до мотивації, але й формувати сучасну культуру та імідж, готувати соціальні програми та розробляти інноваційні системи управління. В умовах нестабільності і бойових дій мотивація персоналу є важливим фактором, що активізує потенціал цілого колективу.

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

Література: **1.** Vlasenko T., Havrylchenko O., Lypovyi D. Transformation of organisational culture in the context of business digitalization. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2023. Vol. 9. No.4. P. 79–87. DOI: http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/2202/2202. **2.** Заіка Ю. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2022. Vol. 1. No. 5. P. 62–67. DOI: 10.46299/j.ismef.20220105.08. **3.** 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. **4.** Патора Р., Цимбаліста Н. А. Формування інноваційної культури як основи для розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. *Видавництво Львівської політехніки.* 2008. № 628. С. 603–607. **5.** Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2023. № 11. С. 229–232. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A LEVER FOR IMPLEMENTING TRANSFORMATIONS AT AN ENTERPRISE

UDC 658.3

Zarytska A.

Master's (second) degree 2nd year student of higher education
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *Culture is a dynamic phenomenon that surrounds human beings at all times, constantly implemented and created by their interactions with others and shaped by the leader's behavior and collection of structures, procedures, rules, and norms that direct and limit his behavior. If people bring culture to the level of the organization and even groups within the organization, they can see how culture is created, implemented and developed, and, at the same time, how it constrains, stabilizes and provides structure and meaning to the members of these groups.*

Keywords: *organizational culture, leadership, business-resources, competitiveness.*

© Zarytska A., 2025

Анотація. *Культура – це як динамічне явище, яке оточує людей у будь-який час, постійно впроваджується та створюється їх взаємодією з іншими. та формується поведінкою лідера, так і набір структур, процедур, правил і норм, які керують та стримують його поведінку. Якщо вивести культуру на рівень організації і навіть груп всередині організації, можна чітко побачити, як культура створюється, впроваджується й розвивається, і водночас – як вона обмежує, стабілізує та надає структуру та значення членам цих груп.*

Ключові слова: *організаційна культура, лідерство, бізнес-ресурси, конкурентоспроможність.*

To ensure the effective operation of a modern enterprise, its production should be organized in such a way that, on the one hand, all consumer requirements regarding product properties are taken into account. On the other hand, it is competitive in the market. Unfortunately, ensuring these requirements is possible by building a flexible organizational culture and through its optimal management.

Ensuring organizational culture effectiveness and identifying ways to improve an enterprise's transformations are constantly at the center of the attention of modern scientists: J. Alan, S. Gutterman, M. Porter, Berhane Aradom Tedla, Gaikar Violas B., J. Strickland, A. Thompson. However, brand-new sustainable transformations can occur in specific enterprises through an appropriate combination of leadership and organizational culture and their introduction to the business. This area of business studies remains undervalued and needs to be comprehensively researched.

This article aims to research organizational culture to further implement transformations in enterprises.

Organization and corporate culture are two interdependent factors that shape the success of an enterprise. Culture starts with leaders presenting the group with their values and assumptions. If the group succeeds and these assumptions are accepted as valid, they will shape what types of leadership are acceptable for future generations. Leadership transcends the culture that shaped the leader; it is about driving evolutionary changes that are more adaptable. The key challenge of leadership in an organization lies in recognizing the limitations of one's culture and evolving it more adaptively.

For a group to perform tasks that help it adapt to its external environment, it must develop and maintain internal relationships among its members. The processes that build and strengthen these relationships occur alongside the task-solving processes within the organizational culture.

To function effectively as a group, individuals must create a communication system and a shared language that allows them to interpret what is happening. Therefore, several key aspects of internal integration should be described:

• creating a shared language and conceptual framework (without effective communication, a group cannot define itself as such);

• defining the group's boundaries and the criteria for membership and exclusion (the group must be able to identify who belongs);

• allocation of power and status (the group must establish its own structure, with criteria and rules determining how members acquire, retain, and lose power; consensus in this area is crucial for managing emotions like anxiety and aggression);

• establishing norms for intimacy, friendship, and love (the group must create its guidelines for relationships among peers and between different genders, with openness and intimacy considered within the context of organizational objectives; consensus in this area helps manage emotional bonds and attachment between members);

• defining and distributing rewards and punishments (the group must agree on what behaviors are considered heroic or sinful and what actions merit reward or punishment);

• explaining the incomprehensible - ideology and religion (groups, like societies, must provide meaning to inexplicable events so that members can respond appropriately and alleviate the anxiety associated with the unknown and uncontrollable) [1].

When establishing an organizational culture within a company, a key factor is the initial work of managers in selecting and combining individuals to perform specific roles. Five key approaches assist managers in defining divisions and organizing positions into departments. These structures form the basis of organizational design and are customized to meet the organization's specific needs. Each approach combines elements of both mechanistic and organic structures. For example, modern organizational structures minimize bureaucratic functions and emphasize organic structures with decentralized authority, fewer rules, and more flexible procedures. So let's consider the main ones.

Based on a multifaceted analysis of literary sources [2; 3; 4], conclusions can be drawn about the essence and feasibility of implementing five basic organizational structures for managing an enterprise or business (table 1). Thus, it can be argued that it is advisable to first deeply examine the enterprise's organizational structure and only then implement the principles, rules, and regulations of a particular organizational culture.

Table 1

Characteristics of types of organizational structures

№	Names of structures	Main characteristics
0	Organizational	It serves as the foundation for further structures. It arranges positions into work units based on shared activities, skills, experience, and resources. Typical groupings within the functional structure include production, marketing, finance, and HR
1	Functional	This structure offers a straightforward approach, clearly defined communication channels and authority/ responsibility relationships. This can improve productivity by minimizing duplication of personnel and equipment while promoting employee comfort and simplifying training processes
2	Divisional	Departments are formed to separate production, customer service, and geographic categories. These divisions enable managers to concentrate their resources and efforts more effectively. Additionally, the divisional structure makes it easier to monitor performance, offering flexibility and quick adaptability to changes
3	Matrix	It combines functional specialization with the divisional focus by using permanent cross-functional teams to integrate expertise from different functions with the division's objectives
4	Command	Employees comprise at least two formal groups in a matrix structure - a functional group and a product, program, or project team. They report to two managers: one from the functional group and another from the team
5	Network	This structure organizes separate functions into groups based on a shared goal. Cross-functional teams, composed of members from different departments, collaborate as needed to solve problems and explore opportunities. The aim is to eliminate barriers between departments and foster more effective relationships to address current challenges

Cultures primarily arise from three primary sources: the beliefs, values, and attitudes held by the organization's founders, the learning and the experiences of group members during the organization's development, and the new beliefs, values, and assumptions introduced by new members and leaders.

While all these factors play a crucial role, the most significant influence on the formation of culture comes from the founders. The founders not only determine the core mission and the external environment in which the organization will operate but also select group members and define the initial tasks the group will tackle and try to accomplish.

Organizations are not formed by chance or spontaneously; instead, they are intentional, with a clear purpose. They are created because one or more individuals recognize that coordinated efforts from a group can achieve something that individual actions cannot, as highlighted at the beginning of this discussion. Companies are established by entrepreneurs who have a vision of how the collective efforts of the right people can create new goods or services in the market.

The process of developing a culture starts with the formation of a small group. In a typical business organization, this process usually unfolds in the following steps [5]:

1. Some individuals (the founders) develop an idea for a new venture.

2. The founder recruits one or more individuals to form a core group that shares the founder's vision and purpose; they all believe the idea is valuable, feasible, and worth the time, money, and effort involved.

3. The group of founders starts working together to build the organization by raising capital, securing patents, incorporating, and establishing a workspace, among other tasks.

4. New employees join the organization, and foundational principles form. If the group remains stable and undergoes shared learning experiences, it will gradually develop assumptions about itself, its environment, and the approaches necessary for survival and growth.

After implementing all the above steps, when a certain picture of their results has already begun to emerge, it is necessary to practice innovative, radically new solutions. As mentioned earlier, no firm, company, enterprise, business, or corporation can survive in today's fast-paced conditions of fierce competition without a mechanism that regulates its activities and adapts to the desires of every enterprise's most valuable thing - the client.

To sum up, organizational action is limited by cognitive, material structures of relations, internal and external to the organization, but at the same time, it influences the structures presented above. Organizational actors, through their actions, are able to redefine and modify structures in a way that opens up new possibilities for future action within the enterprise's organizational culture and its further transformations.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor O. Myronova

References: **1.** Mintzberg H. The structuring of organizations : monography. 509 p. URL: https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf. **2.** Shein E. H. Organizational culture and leadership : monography. URL: https://shorturl.at/hZ8yj. **3.** Семикіна М. В. Соціальні пріоритети працівника і система корпоративних цінностей підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля.* 2007. № 9 (15). Ч. 2. С.189–193. **4.** Sadych D. Changes In The Organizational Structure and Management of Logistics Support At Tactical Level // Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щорічної студентської наук.-практ. конф. за міжнародною участю. 2020. P. 440–441. URL: http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf. **5.** Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління.* 2015. Вип. 44 (2). С. 48–57.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛОГІСТИКИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК

УДК 658.8

Золотарьов Г. І.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто економічну природу та роль логістики в діяльності підприємств. Наголошено, що ефективна взаємодія структурних елементів логістичних процесів позитивно впливає на якість управлінських рішень. Проведено аналіз трактувань поняття «логістика» в українських і міжнародних наукових джерелах. Визначено ключові підходи до сучасного розуміння логістики як інструменту управління ресурсами та оптимізації витрат. Обґрунтовано, що логістика є дієвим засобом контролю за процесами, в яких можливе досягнення економії.*

Ключові слова: *логістика, постачання, ланцюг постачань, логістичні операції.*

Annotation. *The article considers the economic nature and role of logistics in the activities of enterprises. It is emphasized that the effective interaction of the structural elements of logistics processes has a positive impact on the quality of management decisions. An analysis of interpretations of the concept of «logistics» in Ukrainian and international scientific sources is carried out. The key approaches to the modern understanding of logistics as a tool for resource management and cost optimization are identified. It is substantiated that logistics is an effective means of controlling the processes in which savings can be achieved.*

© Золотарьов Г. І., 2025

Keywords: *logistics, supply, supply chain, logistics operations.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими завданнями. Попри активний розвиток логістичної галузі та впровадження інновацій у глобальні й локальні ланцюги постачань, у практиці логістичних перевезень досі спостерігається ряд ключових труднощів. Їх системний аналіз дозволяє виявити типові логістичні бар'єри та запобігти можливим ускладненням у процесах постачання й споживання продукції. Це, своєю чергою, має важливе значення як для наукового осмислення логістики, так і для підвищення ефективності її практичного застосування на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика логістичного забезпечення дедалі частіше є предметом аналізу в науковій літературі – як українські, так і зарубіжні автори приділяють цьому напрямку значну увагу. Зокрема, питання логістики розглядаються у працях Л. І. Дороженка, А. Г. Кальченка, Є. В. Крикавського, О. Лотиша, Г. Р. Руденка, О. М. Сумець, Н. В. Арасенко та інших.

Попри накопичений досвід і розвинену теоретичну базу, у сфері логістики залишається низка проблемних моментів, які продовжують викликати дискусії серед науковців.

Основною метою дослідження є з'ясування сутності логістики, вивчення факторів, що впливають на якість логістичних перевезень і розподілу ресурсів, характеристика основних етапів становлення логістики, а також узагальнення результатів аналізу.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасному бізнес-середовищі логістика розглядається як один із найважливіших елементів системи постачання. Вона забезпечує управління, координацію та контроль за ресурсами, необхідними для ефективного, своєчасного та безперебійного переміщення товарів.

Високий рівень логістичної організації сприяє зменшенню витрат, покращенню показників виробництва, оптимізації складів і підвищенню задоволеності клієнтів [1].

Ретельно налагоджені логістичні процеси дозволяють уникнути зайвих витрат і підвищити ефективність використання часу й ресурсів. Незалежно від того, йдеться про економію коштів, прискорення виходу на ринок чи покращення конкурентних позицій, грамотне управління логістикою формує значну додану вартість у діяльності компанії.

Здатність контролювати витрати й водночас забезпечувати стабільне зростання прибутку значною мірою залежить від якості логістики, що робить її критично важливою складовою успішного бізнесу.

Глибоке розуміння логістичних процесів відкриває можливості для зниження витрат у ланцюгу постачань, не погіршуючи при цьому якість продукції чи послуг. Одним із головних завдань є оптимізація швидкості доставки товарів до кінцевого споживача, що забезпечує високу ефективність логістики. Надійне та своєчасне постачання, своєю чергою, сприяє зростанню рівня задоволеності клієнтів, підвищує авторитет компанії на ринку та формує її конкурентні переваги. У сучасних умовах вивчення логістики набуває особливого значення, адже підприємства дедалі більше покладаються на фахівців цієї галузі для підтримки виробничих і дистрибуційних процесів. Оволодіння логістичними знаннями – це не лише відповідь на актуальні запити бізнесу, а й перспективний напрямок професійного розвитку. Фактично без налагодженої логістики неможливе повноцінне функціонування світової економіки [2].

Багато компаній функціонують як логістичні оператори, надаючи послуги в транспортуванні товарів для виробників, торговельних мереж та інших галузей, що залежать від ефективного переміщення продукції. Деякі з них мають у своєму розпорядженні повноцінну інфраструктуру – від авіаційного й автотранспорту до складів та програмного забезпечення, тоді як інші спеціалізуються лише на окремих ланках логістичного ланцюга. Яскравими прикладами провідних логістичних компаній є FedEx, UPS та DHL. Суть логістичного управління полягає в тому, щоб доставити потрібний обсяг ресурсів у встановлений термін, до потрібного місця, у належному стані, з урахуванням вимог конкретного споживача – внутрішнього чи зовнішнього.

У галузі нафтогазової промисловості логістика охоплює управління трубопровідним транспортом, вантажними засобами, сховищами та розподільчими об'єктами, що забезпечують безперервний рух сировини вздовж усього ланцюга постачання.

Раціонально організовані логістичні процеси дозволяють скоротити витрати та підвищити загальну продуктивність. Натомість неефективна логістика здатна спричинити збої в доставці, втрату клієнтів і значні збитки для бізнесу.

Серед основних цілей управління логістичним ланцюгом – підвищення прибутковості компанії через покращення сервісу, точності прогнозування, зменшення рівня залишків, зниження витрат на закупівлі, зберігання та дистрибуцію. Розвиток цифрових технологій, зокрема обмін даними в реальному часі, змінив спосіб ведення бізнесу: клієнти й партнери мають більший доступ до інформації, а отже – й до альтернативних пропозицій. Це створює передумови для формування нових каналів дистрибуції та гнучкіших моделей створення цінності, водночас забезпечуючи прозорість логістичних зв'язків. Тактичні й оперативні завдання логістики включають контроль усіх процесів – від виробництва до споживання – та постійну адаптацію до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті логістичний менеджмент виступає ключовим інструментом управління сучасними ланцюгами постачань [3].

Ключові елементи логістичної системи забезпечують узгоджену взаємодію між усіма учасниками ланцюга – від виробника до кінцевого споживача або посередника. Вони визначають зміст і характер логістичних операцій. Знання структури логістичного менеджменту є надзвичайно важливим, оскільки ця сфера динамічно розвивається та вимагає швидких, адаптивних і високоефективних рішень.

У науковій і практичній площині, як в Україні, так і в інших країнах, управління логістичними ланцюгами постачань розглядається у трьох основних вимірах: як стратегічна бізнес-концепція, як самостійна галузь наукових досліджень, а також як інформаційне середовище взаємодії між суб'єктами ринку. Узгодження цих підходів – між бізнесом, технологіями та аналітичним моделюванням – є одним із пріоритетів сучасної логістики.

Сучасна логістика набуває дедалі більшої ваги як фактор міжнародного економічного партнерства. Важливу роль у цьому відіграє прогрес науки й техніки. У нинішніх умовах логістичні системи створюють широкі можливості для підприємств на глобальному рівні – значно більші, ніж це було можливим ще десять років тому [6].

Формування міжнародних логістичних мереж стало базисом для розвитку транснаціонального співробітництва. У межах цієї роботи обґрунтовано, що логістичну систему можна розглядати в кількох аспектах – як сукупність процесів, як об'єктивну систему взаємозв'язків, а також як концептуальну модель для управлінських рішень.

Під час дослідження логістичної системи виокремлюються її складові, оцінюються суттєві характеристики, а також встановлюються її межі – від входів і виходів до внутрішньої структури та механізмів функціонування. На основі цього формується підхід до впливу на систему та її розвитку. У цьому контексті логістична система виступає і як предмет дослідження, і як інструмент управління. Фахівець з логістики проєктує систему як абстрактну модель, що відображає реальні об'єкти та взаємозв'язки. У такому вигляді логістика виконує роль своєрідного компромісу між теорією й практикою – це штучно сформована структура, призначена для вирішення складних управлінських і економічних завдань.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Бєлікова Н. В.

Література: **1.** Резнік Н. П. Логістика : навч. посіб. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 200 с. **2.** Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістичні системи. Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2019. 288 с. **3.** Тарасенко Н. В. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів 2006. 344 с. **4.** Сумець О. М. Рекомендації щодо запровадження синтетичного обліку логістичних витрат на підприємстві. *Логістика: проблеми та рішення.* 2011. № 4 (35). С. 42–47. **5.** Руденко Г. Р. Інноваційність взаємозв'язків видів забезпечення логістичної діяльності та управління підприємством. *Проблеми науки.* 2007. № 8. С. 8–13. **6.** Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічний аналіз.* 2015. № 2. С. 240–243. **7.** Забуранна, Л. В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку. *Сталий розвиток економіки.* 2010. № 7. С. 120–123.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИЗНАЧЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.3:330.322

Іваненко Д. Р.

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

Анотація. *Досліджено особливості управління інноваційною діяльністю підприємств у кризових умовах. Визначено основні чинники, що впливають на ефективність інноваційних процесів, та методи їх оцінки, такі як аналіз ризиків, експертні оцінки та економічне моделювання. Обговорюються підходи до стимулювання інновацій, зокрема через адаптивне управління, фінансову підтримку та розвиток організаційної культури.*

Ключові слова: *інновації, управління, підприємство, криза, ризики, адаптивне управління.*

Annotation. *The article examines the peculiarities of managing the innovation activities of enterprises in crisis conditions. The main factors influencing the effectiveness of innovation processes and methods of their assessment, such as risk analysis, expert evaluations, and economic modeling, are determined. Approaches to stimulating innovations are discussed through adaptive management, financial support, and the development of organizational culture.*

Keywords: *innovation, management, enterprise, crisis, risks, adaptive management.*

Під час економічних, політичних чи соціальних потрясінь компанії стикаються з обмеженнями фінансових ресурсів, змінами у споживчому попиті та невизначеністю ринку. В таких умовах здатність підприємств розробляти та впроваджувати інновації відіграє вирішальну роль у їхньому виживанні та адаптації до змін.

Аналіз сучасних наукових досліджень і публікацій вказує на значний інтерес до питання управління інноваційною інтерес вчених до проблеми управління інноваційною діяльністю підприємств. Значний внесок у вивчення цього питання зробили Гнатенко П., Сидорчук О., Литвин М., Корнійчук В., Бондаренко С., Савченко Л., Коваленко Т., Демченко Ю., Марченко І., Дробот Р., Семенюк Н., Петрова І. Л. Проте недостатньо розглянуто методи адаптації управлінських підходів до умов кризи, а також інструменти оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Теоретичне дослідження сутності та методичних підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах кризи, а також аналіз її значення для зміцнення стійкості компаній до зовнішніх викликів.

Дослідження зосереджене на аналізі підходів до управління інноваційною діяльністю підприємств в умовах кризи. Основні завдання включають:

• визначення основних факторів, що впливають на ефективність інноваційного розвитку. Дослідження ключових елементів, які впливають на успішність та стійкість інноваційних процесів на підприємствах в умовах економічної чи геополітичної нестабільності [1];

• аналіз методів оцінки ризиків та ефективності інновацій у кризові періоди. Вивчення стратегій оцінювання потенційних ризиків та вимірювання ефективності управління інноваціями в умовах невизначеності;

• розробка рекомендацій для покращення менеджменту інноваційної діяльності підприємств в умовах нестабільності. Формування стратегічних підходів, що сприятимуть підвищенню стійкості підприємств та забезпеченню стабільного інноваційного розвитку в кризові періоди.

Викладення основного матеріалу дослідження. У період кризи ефективне управління інноваційною діяльністю сприяє зміцненню стійкості підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності, адаптації до змін, оптимізації виробничих процесів та стратегічному розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов.

© Іваненко Д. Р., 2025

Інноваційна діяльність підприємства передбачає впровадження нових ідей, технологій, управлінських рішень та бізнес-моделей, що спрямовані на підвищення продуктивності та формування конкурентних переваг. Це забезпечує гнучкість і стійкість до ринкових змін та сприяє довгостроковій ефективності діяльності [1].

Підвищення інноваційної стійкості підприємства можливе завдяки створенню сприятливого середовища для експериментів, стратегічного розвитку та впровадження технологічних змін.

Наукова література виділяє ключові фактори, які визначають рівень інноваційного потенціалу:

Економічні обмеження. Обмеженість фінансових ресурсів під час криз змушує підприємства звертатись до альтернативних джерел фінансування, таких як державна підтримка, венчурні інвестиції та міжнародні гранти [1].

Ризики інновацій. Підвищена невизначеність у кризових умовах ускладнює прийняття інноваційних рішень. Необхідним є розроблення стратегій зниження ризиків, включаючи аналіз сценаріїв і використання інструментів прогнозування [2].

Гнучкість управління. Адаптивні методи управління, зокрема Agile, Lean та Scrum, дозволяють підприємствам оперативно реагувати на виклики, переглядати інноваційні пріоритети й ефективніше реалізовувати зміни [3].

Корпоративна культура. Відкрите ставлення до інновацій та підтримка з боку керівництва відіграють ключову роль. Формування внутрішніх дослідницьких ініціатив, навчання персоналу й мотиваційні системи сприяють швидшій адаптації до нових умов [2].

Для забезпечення ефективного управління інноваціями необхідно використовувати сучасні методи оцінки:

SWOT-аналіз і PESTLE-аналіз. Ці інструменти дозволяють ідентифікувати зовнішні загрози та можливості, розробляючи заходи щодо підвищення стійкості інноваційних ініціатив [3].

Експертні оцінки. Консультації з галузевими спеціалістами дають змогу передбачити наслідки впровадження інноваційних рішень та оцінити їх доцільність.

Економічне моделювання. Застосування фінансового моделювання та сценарного аналізу допомагає оцінити економічну ефективність інноваційних проєктів, планувати інвестиції та оптимізувати розвиток [2].

Серед ефективних підходів до підвищення результативності інноваційної діяльності в кризовий період виокремлюють:

• розроблення адаптивних стратегій. Динамічне управління інноваціями дозволяє швидко реагувати на зміни середовища та коригувати напрямки розвитку [3];

• залучення альтернативного фінансування. Використання грантів, венчурного капіталу та стратегічних партнерства забезпечує сталість інноваційної діяльності;

• формування інноваційної культури. Розвиток внутрішнього середовища, спрямованого на підтримку творчості, експериментування та спільну роботу інноваційних команд, значно підвищує інноваційний потенціал підприємства [2];

• систематизація ризик-менеджменту. Комплексне управління ризиками передбачає використання стрес-тестів, аналізу чутливості та диверсифікації ризикових факторів для забезпечення сталості інноваційних ініціатив [4].

Висновки. Управління інноваціями під час кризових явищ є ключовим чинником збереження й розвитку підприємств. Успіх забезпечується адаптивністю управлінських рішень, фінансовою підтримкою, розвитком корпоративної культури та ефективною оцінкою ризиків. Підприємства, орієнтовані на інновації, мають застосовувати сучасні управлінські підходи, аби зберігати конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Білик В., Фімяр С., Чен Н. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій. *Development Service Industry Management.* 2024. № 2. С. 182–188. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(27). **2.** Демидова М. М., Пастернак Л. Ф., Жидяк О. Р. Креативність ключових компетенцій як елемент управління розвитком бізнес-структур. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2023. № 3. С. 86–93. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7981. **3.** Кравчик Ю., Гарафонова О. Креатив-

ний менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності продукції підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2024. № 330 (3). С. 177–183. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-26. **4.** Петрова І. Л. Розвиток креативності як імператив стратегічного управління людськими ресурсами. *Social and Labour Relations: Theory and Practice.* 2022. Т. 12, № 2. С. 40–48. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/41242. **5.** Ямненко Г. Є. Креативність як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Traektori Nauki.* 2021. Т. 7. № 2. С. 1012–1018. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35715.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 339.138

Ільїнська Ю. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто маркетингові інструменти, які сприяють зміцненню позицій підприємства на зовнішніх ринках. Проаналізовано сучасні підходи до використання маркетингових стратегій, зокрема цифровий маркетинг, івент-маркетинг та оферинг. Проведено аналіз наукових досліджень провідних маркетологів і запропоновано підходи до вибору ефективних маркетингових рішень. Дослідження буде корисним для підприємств, що прагнуть зміцнити свої позиції на міжнародному ринку.*

Ключові слова: *маркетингові інструменти, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність, digital-маркетинг, івент-маркетинг, оферинг, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, Job to Be Done.*

Annotation. *The article examines marketing tools that support the significant position of enterprises in foreign markets. Current approaches to the development of marketing strategies, including digital marketing, event marketing and offerings, have been analyzed. An analysis of scientific research conducted by marketers was carried out and approaches to the selection of effective marketing solutions were proposed. The investigation will be useful for businesses that want to improve their position in the international market.*

Keywords: *marketing tools, international business, competitiveness, digital marketing, event marketing, offering, SWOT analysis, PESTLE analysis, Job to Be Done.*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародних ринках забезпечення стійкої позиції підприємства є одним із ключових завдань стратегічного управління. Вихід на зовнішні ринки пов'язаний із численними викликами, серед яких: висока конкуренція, бар'єри входу, економічна нестабільність, коливання валютних курсів, культурні та правові особливості різних країн. У зв'язку з цим виникає

© Ільїнська Ю. С., 2025

необхідність у розробці ефективних маркетингових інструментів, які сприятимуть зміцненню позицій підприємств на міжнародному рівні.

О. Остервальдер у своїй науковій праці «Розробляємо ціннісні пропозиції» [1] розглядає підхід до розуміння споживача і створення ціннісних пропозицій. Цей метод допомагає приймати стратегічні маркетингові рішення, оптимізуючи бюджет, час і ресурси команди. Дослідження Брадулова П. О. та Ординського В. І. у статті «Стратегія застосування інструментів інтернет-маркетингу для B2B сектора» [2] акцентує увагу на різниці використання інструментів маркетингу для B2B та B2C секторів, а також вчені порівнюють ефективність інструментів для різних країн світу. До того ж автори рекомендують метрики оцінювання ефективності маркетингових інструментів. Бойчук І. В. у своїй статті «B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств» [3] аналізує ключові фактори ефективності маркетингових стратегій у бізнес-середовищі, орієнтованому на корпоративних клієнтів.

Метою цього дослідження є виявлення та оцінка ефективності маркетингових інструментів, які сприяють забезпеченню стійкої позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Для розуміння, які маркетингові інструменти варто використовувати, необхідно передусім аналізувати продукт компанії, зовнішнє бізнес-середовище, конкурентну ситуацію та цільову аудиторію. У цьому допоможуть такі методи, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, опитування аудиторії та аналіз стратегій конкурентів.

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які існують на ринку. PESTLE-аналіз допомагає адаптувати маркетингову стратегію до зовнішнього середовища та уникнути можливих ризиків, оцінюючи макроекономічні фактори.

Таблиця 1

Приклад PESTLE-аналізу

Фактор	Опис впливу
Politics	вплив митного регулювання та торгових бар'єрів; - державні програми підтримки промисловості; - політична стабільність у країнах-постачальниках обладнання; - експортно-імпортні обмеження
Economy	- валютні коливання; - зростання попиту на обладнання в Центральній Азії; - інфляція виробничих витрат
Social	- зростаючий попит на екологічні рішення в енергетиці; - позитивний імідж українських виробників у сфері технологій
Technological	- впровадження інновацій; - швидкий розвиток автоматизації виробництва
Legal	- зростаючий попит на енергоефективні рішення; - вплив міжнародних екологічних стандартів
Environmental	- дотримання міжнародних стандартів сертифікації; - умови зовнішньоекономічного законодавства

Після проведення аналізу цільової аудиторії та зовнішнього середовища ми маємо можливість оцінити цінність нашої пропозиції та конкурентних переваг, які ми можемо дати клієнту. Завдяки цим даним можна створювати нові види послуг, спеціальних пропозицій і загальну концепцію бренду. Для чіткого розуміння потреб споживача і конкурентних переваг, які компанія може надати, можна використовувати концепцію Job to be Done, про яку у своєму творі розповідає Ульвік Е. [5]. Суть полягає в тому, що кожен споживач має свою роботу, біль і користь. Робота – це первинна потреба споживача; біль – те, що заважає клієнту виконати роботу; користь – те, що клієнт отримує додатково окрім самого товару.

Виходячи з аналізу можна зрозуміти цілі, розробити стратегію і відповідно обрати ефективні маркетингові інструменти. Серед маркетингових інструментів, які буде доречно використати у створенні позиції підприємства на зовнішніх ринках: SEO-інструменти, e-mail маркетинг, івент-маркетинг, робота із tone of voice та офером.

Івент-маркетинг включає участь у міжнародних виставках, конференціях та форумах, що сприяє встановленню нових ділових контактів, обміну досвідом та презентації продукції потенційним клієнтам. Водночас івент-маркетинг є і найбільш дороговартісним інструментом маркетингу. З цього приводу вибір правильного

заходу, правильна підготовка візиток, брендованої продукції та представників компанії відіграє важливу роль у поверненні інвестицій в маркетинг.

Digital-маркетинг набуває популярності разом із технологічним прогресом. До його інструментів входять: SEO, таргетована реклама, e-mail-розсилки та соціальні мережі. Сучасні компанії обов'язково мають власний вебсайт, який виконує роль візитівки та майданчика для залучення клієнтів. Інтеграція з CRM-системою дозволяє автоматично передавати дані клієнтів через спеціальні контактні форми, онлайн-чати та заявки. Це підвищує швидкість обробки запитів та покращує якість обслуговування.

Офери як частина маркетингової стратегії дозволяють швидше переводити лідів у реальних клієнтів шляхом надання персоналізованих пропозицій. Саме на цьому етапі у гру вступає ціннісна пропозиція, про яку пише О. Остервальдер [1]. Менеджер повинен зв'язатись із лідом якнайшвидше, розрахувати можливу ціну, актуалізувати інформацію необхідну для подальшої роботи з клієнтом. На цьому етапі надання клієнту найкращого сервісу є рішучим для конвертації ліда в клієнта компанії.

Висновки. Головною задачею маркетингових стратегій є не лише залучення нових клієнтів, а й підвищення ефективності процесів продажів та повернення інвестицій у пошук клієнтів. Таким чином, для рентабельності використання маркетингових інструментів варто застосовувати ретельний аналіз, а також підходити до вибору комплексно. Крім того, сучасне бізнес-середовище розвивається стрімко, і компанії, які не адаптуються до змін, можуть втратити свої позиції. Проведене дослідження підтверджує, що саме комплексний підхід до маркетингу дає змогу не лише залучати нових споживачів, а й ефективно управляти взаємодією з ними. Для забезпечення стійкої позиції на міжнародних ринках підприємствам рекомендується застосовувати такі маркетингові інструменти: CRM-система, яка дозволяє ефективно відстежувати потенційних клієнтів; ціннісна пропозиція у вигляді дзвінка лід-менеджерів. Клієнт повинен отримати індивідуальну консультацію, що збільшує ймовірність укладення угоди; SEO-інструменти для підвищення видимості корпоративного сайту; відвідування міжнародних виставок і конференцій, щоб розширювати свою клієнтську базу, зміцнювати ділові зв'язки та знаходити нових партнерів.

Таким чином, формування стійкої ринкової позиції підприємства в міжнародному бізнес-середовищі неможливе без чітко спланованої маркетингової стратегії, заснованої на комплексному аналізі ринку, створенні унікальної ціннісної пропозиції та використанні сучасних маркетингових інструментів.

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

Література: **1.** Остервальдер О. Розробляємо ціннісні пропозиції. Київ : Наш формат, 2023. 324 с. **2.** Брадулов П. О., Ординський В. І. Стратегія застосування інструментів інтернет-маркетингу для B2B сектора. *Бізнес Інформ.* 2020. № 8. С. 251–259. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-8_0-pages-251_259.pdf. **3.** Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 18. С. 272–279. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf. **4.** Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємництва методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз.* 2012. Вип. 11. С. 41–45. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/37543/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b0%d1%82%d0%b5%d0%b3%d1%96%d1%87%d0%bd%d0%b8%d0%b9%20%d0%b0%d0%bd%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%b7%20%d0%b7%d0%be%d0%b2%d0%bd%d1%96%d1%88%d0%bd%d1%8c%d0%be%d0%b3%d0%be%20%d1%81%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b4%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%89%d0%b0%20%d0%bf%d1%96%d0%b4%d0%bf%d1%80%d0%b8%d1%94%d0%bc%d1%81%d1%82%d0%b2%d0%b0%20%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%be%d0%bc%20PEST.pdf. **5.** Ulwick A. W. Jobs-to-be-Done. Idea Bite Press, 2016. 201 s.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0 НА ОСНОВІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

УДК 658.7:004

Ільченко Д. Е.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено проблеми логістичних систем державних підприємств України. Розглянуто перспективи їх розвитку в умовах Індустрії 4.0. Проаналізовано міжнародний досвід. Запропоновано шляхи покращення логістичної інфраструктури державних підприємств України.*

Ключові слова: *логістика, державні підприємства, Індустрія 4.0, цифрова трансформація.*

Annotation. *The problems of logistics systems of state-owned enterprises in Ukraine were investigated. The prospects for their development in the context of Industry 4.0 were examined. International experience was analyzed. Ways to improve the logistics infrastructure of state-owned enterprises in Ukraine were proposed.*

Keywords: *logistics, state enterprises, Industry 4.0, digital transformation.*

Постановка проблеми. Сучасна світова практика доводить, що ефективність економіки значною мірою залежить від рівня інноваційного розвитку державного сектора. У більшості розвинених країн цифрова трансформація підприємств, які перебувають у державній власності, стала каталізатором підвищення якості публічних послуг, логістичних процесів і конкурентоспроможності національної економіки.

В Україні державний сектор виконує критичні функції у таких сферах, як оборона, енергетика, охорона здоров'я, транспорт, зв'язок, фінанси та освіта. Водночас більшість державних підприємств досі функціонують за застарілими логістичними моделями, що значно ускладнює забезпечення ефективного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. В умовах збройної агресії та економічної нестабільності оновлення логістики саме у державному секторі є стратегічно необхідним.

Питання розвитку логістичних систем підприємств в умовах цифровізації економіки досліджувало багато вітчизняних і зарубіжних авторів, зокрема: К. Копишинська, М. Григорак, Т. Бубієр, О. Посилкіна, О. Сумець, Н. Внукова, Дж. Тейшейр. У літературі цих авторів досліджено використання диджиталізації серед державних підприємств, застосування технологій Індустрії 4.0 в логістичні системи підприємств. Хоча це питання вже було розглянуто багатьма авторами, воно залишається актуальним, але у контексті адаптації міжнародного досвіду для розвитку логістики державних підприємств України в умовах Індустрії 4.0.

Метою дослідження є аналіз проблем логістики державних підприємств України, вивчення міжнародного досвіду впровадження технологій Індустрії 4.0 та розробка рекомендацій для його ефективної імплементації в українських реаліях.

Викладення основного матеріалу. Повномасштабна агресія з боку росії, що розпочалась у 2022 році, значно загострила проблеми логістики в державному секторі. Значна частина транспортної, соціальної та промислової інфраструктури (об'єктів, що обслуговуються саме державними підприємствами) зазнала руйнувань. За даними НБУ, у 2022 році реальний ВВП України скоротився на 29,1 %, що частково пояснюється неефективністю логістичних операцій державних структур у надзвичайних умовах.

В умовах поступової стабілізації ситуації та необхідності економічного відновлення стратегічним завданням стає інтеграція інноваційних логістичних рішень на підприємствах державного сектора економіки України,

© Ільченко Д. Е., 2025

що ґрунтуються на засадах Індустрії 4.0. Зокрема, інтеграції таких технологій, як інтернет речей (IoT), штучний інтелект, цифрові двійники, хмарні сервіси, Big Data тощо. Саме ці інструменти дозволяють підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, зменшити витрати та забезпечити гнучкість у реагуванні на ризики.

Згідно з Індексом ефективності логістики (LPI), оприлюдненим Світовим банком, Україна наразі посідає 79-те місце серед 160 країн світу, статистику наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Індекс ефективності логістики України

Індикатор / Рік	Оцінка	Ранг
2007	2,55	73
2010	2,77	73
2012	2,85	66
2014	2,98	61
2016	2,74	80
2018	2,83	66
2023	2,7	79
2025	2,7	79

Джерело: [1]

Так, загальна оцінка стану ефективності логістики є нижчою за середню, а найнижчі показники Україна отримала за якість логістичної інфраструктури та рівень впровадження інформаційних технологій у логістичні процеси. Щодо динаміки цього показника, можна зробити висновок, що найкращих показників Україна досягла у 2014 році (2.98 бали та 61-ше місце загального рейтингу), тобто перед проявом наслідків початку збройної агресії рф на території нашої країни. Найбільше показник просів у 2016 та у 2023 роках (80-те та 79-те місце), що збігається з періодами загострення воєнних дій. Прогноз на 2025 рік не передбачає суттєвих змін, що свідчить про стагнацію без рішучих кроків у сфері логістики, особливо в державному секторі.

Особливе занепокоєння викликає низький рівень цифрової зрілості логістичних підприємств. Лише 22 % логістичних компаній в Україні мають власні цифрові платформи, а серед державних підприємств цей показник є ще нижчим [2]. Наведені дані свідчать про системне ослаблення логістичного потенціалу України, що особливо гостро проявляється в діяльності державних підприємств, які залишаються ключовими операторами критично важливої інфраструктури.

Таким чином, постає необхідність детального аналізу трьох основних груп проблем [3], що стримують розвиток логістичних систем державних підприємств в Україні в умовах Індустрії 4.0.

Одним із найбільших бар'єрів постає застаріла логістична інфраструктура та низький рівень цифровізації процесів. Зношеність основних фондів, відсутність сучасних автоматизованих складських комплексів та застарілий транспортний парк є наслідками використання матеріально-технічної бази, створеної ще за радянських часів, яка не відповідає сучасним технологічним вимогам.

Додатково виникають складності через недосконалість нормативно-правової бази. Наявна законодавча база України не забезпечує достатніх стимулів для впровадження інноваційних технологій у логістичну діяльність державних підприємств. Найбільші прояви: відсутність спеціальних програм підтримки цифрової трансформації та обмежені можливості фінансування інноваційних проєктів стримують модернізацію логістичних систем.

Не менш важливим фактором, який ускладнює наявну ситуацію, є відсутність стратегічного підходу до розвитку логістичних систем. Більшість державних підприємств не мають довгострокових стратегій розвитку логістичних систем з урахуванням викликів Індустрії 4.0. Так, переважає реактивний підхід до вирішення поточних проблем, а не проактивне планування впровадження інноваційних технологій.

Насправді, такі проблеми не є новими для світу, розвинені країни мають успіхи при їх подоланні. Враховуючи обмежені внутрішні ресурси та високі ризики, що супроводжують реформування у воєнних умовах, одним із найефективніших шляхів модернізації є вивчення та адаптація успішного міжнародного досвіду.

Так, країни ЄС, Азії та США вже успішно впровадили елементи Індустрії 4.0 у логістиці державного сектора. У табл. 2 наведено результати дослідження цього питання.

Таблиця 2

Міжнародний досвід використання технологій Індустрії 4.0

Країна / Регіон	Елементи Індустрії 4.0 у логістиці	Результати застосування	Приклади
Німеччина (ЄС)	IoT, ERP-системи, блокчейн, цифрові двійники, AI	Підвищення прозорості держпостачок, моніторинг транспорту в реальному часі	Deutsche Bahn (залізниця) використовує датчики IoT для моніторингу технічного стану рухомого складу в режимі реального часу
США	Big Data, AI, хмарні платформи, автономні транспортні засоби	Оптимізація маршрутів, прогнозування попиту, автоматизація логістичних центрів	Department of Veterans Affairs (охорона здоров'я) впровадив інтелектуальну логістичну систему для оптимізації розподілу лікарських засобів і медичного обладнання в понад 170 медичних центрах по всій країні
Естонія (ЄС)	IoT, хмарні платформи, AI, блокчейн	Автоматизація логістичнихпроцесів, зниження витрат та часу доставки	Eesti Post (пошта) впровадила цифрову платформу управління логістичними операціями, яка інтегрує всі етапи процесу доставки посилок
Південна Корея (Азія)	Хмарні технології, Big Data, автоматизація складів, блокчейн	Централізоване управління логістикою держпідприємств, зниження витрат та часу доставки	KORAIL (залізниця) впровадила інтелектуальну систему управління залізничними перевезеннями на основі аналізу великих даних та штучного інтелекту

Джерело: [4–6]

Аналіз міжнародного досвіду свідчить про те, що успішна цифрова трансформація логістичних систем державних підприємств базується на комплексному підході, який включає модернізацію інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвиток цифрових компетенцій персоналу та адаптацію нормативно-правової бази. При цьому важливою умовою успіху є наявність чіткої стратегії цифрової трансформації та політичної волі для її реалізації.

На основі аналізу міжнародного досвіду та з урахуванням особливостей вітчизняних державних підприємств можна запропонувати наступні рекомендації щодо розвитку логістики державних підприємств України в умовах Індустрії 4.0.

Розробка загальнонаціональної стратегії цифрової трансформації логістики. Вона повинна передбачати комплексний підхід до впровадження технологій Індустрії 4.0 та забезпечувати координацію дій різних державних органів та підприємств. За прикладом Німеччини та Естонії доцільно створити спеціальний координаційний орган з питань цифрової трансформації логістики, який забезпечуватиме методичну підтримку та моніторинг реалізації стратегії.

Створення цифрових логістичних хабів. Вони повинні забезпечуватимуть інтеграцію різних видів транспорту та ефективне управління мультимодальними перевезеннями. Зокрема, пріоритетними локаціями цифрових логістичних хабів можуть бути основні транспортні вузли України, зокрема морські порти (Одеса, Чорноморськ, Маріуполь), залізничні вузли (Київ, Львів, Харків, Дніпро) та прикордонні пункти [7].

Впровадження технологій IoT та великих даних у логістичні процеси. За прикладом Deutsche Bahn доцільно впровадити системи моніторингу технічного стану транспортних засобів та інфраструктури на основі IoT-датчиків, що дозволить застосовувати попереднє технічне обслуговування та запобігати незапланованим простоям. Наприклад, для державних підприємств, таких як «Укрзалізниця» та «Укрпошта», впровадження систем IoT дозволить зменшити експлуатаційні витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів

Вдосконалення нормативно-правової бази. Необхідно забезпечити правове регулювання використання нових технологій (блокчейн, штучний інтелект, безпілотні транспортні засоби) та створити умови для залучення приватних інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури. За прикладом Естонії, доцільно забезпечити інтеграцію логістичних інформаційних систем з державними електронними сервісами [8].

Створення механізмів фінансування інноваційних проєктів. Необхідно створити ефективні механізми фінансування інноваційних проектів у сфері логістичного обслуговування державних підприємств, зокрема через державно-приватне партнерство, грантові програми та спеціальні фонди [9].

Підсумовуючи вище зазначене, загальний стан логістичних процесів на державних підприємствах України є достатньо посередній через застарілу інфраструктуру, недосконалість нормативно-правової бази та відсутність стратегічного підходу до розвитку логістичних систем. Значна частина процесів все ще виконується вручну або за допомогою морально застарілих систем, що знижує ефективність і призводить до втрат.

Розвиток логістики державних підприємств України в умовах Індустрії 4.0 потребує комплексного підходу, що поєднує цифровізацію, інституційні зміни та запозичення кращих міжнародних практик. Їх адаптація до національного контексту дозволить підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість надання логістичних послуг.

Розглянувши цю тему, можна виокремити такі напрями подальшого дослідження: розробка механізмів державно-приватного партнерства у сфері розвитку логістичної інфраструктури, розробка методичних підходів до оцінки готовності державних підприємств до впровадження технологій Індустрії 4.0 в логістичні процеси, створення моделей партнерства держави з IT-бізнесом та формуванням моделей розвитку логістичних систем з урахуванням.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Logistics Performance Index. Global Rankings 2023 // World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global. **2.** Копишинська К. Сучасний стан та перспективи цифрової трансформації транспортно-логістичного сектору України. *Smart-SCM.* 2020. № 2. URL: https://smart-scm.org. **3.** Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2021. 252 с. **4.** Кулиняк І. Я., Глянцева О. І. Тенденції розвитку світового ринку логістичних послуг. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2020. Т. 2. № 1. С. 106–113. **5.** Industry 4.0: Building the digital enterprise // PwC, 2020. URL: https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf. **6.** Lee I., Lee K. The Internet of Things (IoT): Applications, investments, and challenges for enterprises. *Business Horizons.* 2020. Vol. 58. No. 4. P. 431–440. **7.** Shulha O. et al. The Role of Industry 4.0 Technologies in Public Logistics Development: International Experience. Kyiv : KUBG, 2023. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua. **8.** Смерічевська С. В., Нікітін Ю., Кульчицький О. Перспективи цифровізації логістики державного сектору України. *Технологічний аудит та резерви виробництва.* 2024. № 2 (66). URL: https://journals.uran.ua. **9.** Внукова Н. М. Вплив цифрової трансформації на розвиток механізмів Індустрії 4.0 // Цифрові трансформації України 2022: виклики та реалії : збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. : за матеріалами III Круглого столу, 30 вересня 2022 р. : тези допов. / за ред. К. В. Єфремової. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2022. С. 15–20.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 339.138

Ільченко К. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність та основні елементи маркетингової стратегії підприємства. Визначено основні фактори, що впливають на вибір стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Окреслено ключові виклики, якими супроводжується процес виходу підприємства на міжнародний ринок. Виділено чинники, що мають найбільший вплив на формування маркетингової стратегії підприємства. Досліджено особливості адаптації маркетингового комплексу до умов зовнішніх ринків.*

Ключові слова: *маркетингова стратегія, зовнішній ринок, виклики, адаптація, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article examines the essence and main elements of the enterprise's marketing strategy. The main factors influencing the choice of the enterprise's strategy for entering the foreign market are identified. The key challenges that accompany the process of an enterprise entering the international market are outlined. The factors that have the greatest impact on the formation of the enterprise's marketing strategy are highlighted. The features of the adaptation of the marketing complex to the conditions of foreign markets are studied.*

Keywords: *marketing strategy, foreign market, challenges, adaptation, competitiveness.*

Постійна глобалізація та інтенсифікація міжнародної економічної діяльності обумовлюють необхідність формування ефективних маркетингових стратегій для підприємств, які прагнуть успішно інтегруватися у зовнішні ринки. У сучасних умовах конкуренції вибір оптимальної маркетингової стратегії є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку підприємств.

Дослідження маркетингових стратегій підприємств у міжнародному контексті є актуальним, оскільки воно сприяє розробці дієвих підходів для виходу на зарубіжні ринки та підвищенню конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Аналіз проблем формування маркетингової стратегії підприємств на зовнішніх ринках розглядається у наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Зокрема, питання, що пов'язані з вибором стратегії виходу на міжнародні ринки, висвітлено у роботах І. Ансофф, Г. Ассель, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Портера, І. Власова, Т. Гулик, В. Забігай, А. Найдовської, Н. Струк, С. Трапаідзе, В. Чорнобаєва, Т. Шталь та ін. Проте окремі аспекти, що стосуються узгодження маркетингових стратегій із досить динамічними умовами міжнародного ринку, зокрема в контексті нових загроз і змін, залишаються недостатньо вивченими. Ці питання потребують подальшого дослідження та розвитку теоретичних підходів.

Метою статті є аналіз процесу побудови маркетингової стратегії підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності, визначення основних факторів, що впливають на цей процес, а також дослідження підходів до адаптації маркетингового комплексу в умовах міжнародної конкуренції.

Стратегія маркетингу виступає фундаментальним елементом діяльності будь-якого підприємства, що прагне успішно конкурувати на ринку. Вона суттєво впливає на реалізацію бізнес-цілей, формування конкурентних переваг, а також ефективне позиціонування компанії. Розробка маркетингової стратегії є ключовою умовою адаптації підприємства до динамічних умов ринку, змін у споживчих уподобаннях, розвитку технологій.

Маркетингова стратегія підприємства являє собою стратегічний напрям його діяльності, що спрямований на досягнення визначених маркетингових цілей шляхом узгодження внутрішніх можливостей із динамічними умовами ринкового середовища за допомогою відповідного маркетингового інструментарію, з метою

© Ільченко К. В., 2025

забезпечення стійких довгострокових конкурентних переваг [1, с. 2]. Тобто стратегія маркетингу – це багаторівнева, фундаментальна та довгострокова модель, що охоплює як наявні, так і потенційні види діяльності підприємства, принципи розподілу ресурсів, а також систему взаємозв'язків із цільовими ринками товарів або послуг, на яких компанія конкурує або ж планує вихід [2, с. 347]. Вона враховує взаємодію з іншими ринковими суб'єктами та чинниками зовнішнього середовища й орієнтована на реалізацію місії підприємства, досягнення його стратегічних цілей шляхом формування та підтримки сталих конкурентних переваг із урахуванням потенційних ринкових ризиків.

На рис. 1 наведено основні елементи маркетингової стратегії, що визначають напрямок розвитку підприємства на ринку.

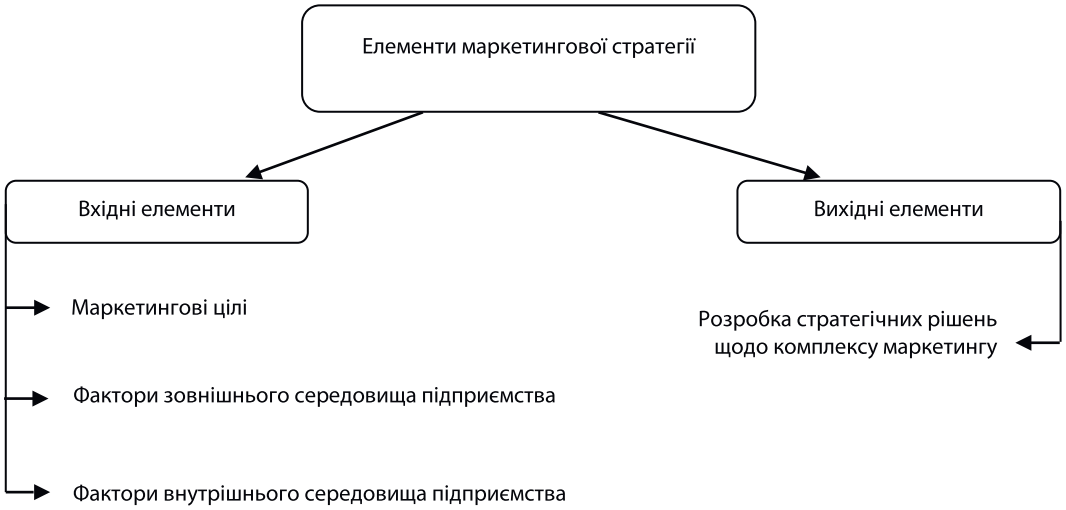


Рис. 1. **Ключові елементи стратегії маркетингу підприємства**

Джерело: складено автором на основі [1, с. 3–4]

Бачимо, що стратегія маркетингової діяльності підприємства складається як з вхідних, так і вихідних елементів. Розглянемо їх більш детально. Вхідні елементи – це чинники, що формують основу маркетингової стратегії, зокрема:

1. Маркетингові цілі підприємства, що включають у себе збільшення товарообороту, зростання прибутку, підвищення частки ринку тощо;

2. Фактори зовнішнього середовища, серед яких виділяють економічні (рівень інфляції, доходи населення), політичні (законодавче регулювання, торговельні бар'єри), соціальні (споживчі звички, рівень урбанізації), демографічні (структура населення, рівень народжуваності), екологічні (вимоги до екологічної безпеки продукції);

3. Фактори внутрішнього середовища, які включають у себе маркетингові можливості підприємства, його конкурентоспроможність, рівень розвитку виробництва, якість продукції, систему управління маркетингом тощо.

Своєю чергою, вихідні елементи – це стратегічні рішення, що приймаються на основі аналізу вхідних факторів. До таких елементів належать:

- утворення товарної політики, яка визначає асортимент продукції, її якість, упаковку, брендинг;
- цінова стратегія, що охоплює вибір оптимального рівня цін, механізми ціноутворення, політику знижок тощо;
- стратегія розподілу, яка визначає канали збуту, логістику, співпрацю з посередниками;
- комунікаційна політика, що включає методи просування продукції, рекламу, PR-кампанії, стимулювання збуту тощо.

Процес виходу підприємства на міжнародні ринки супроводжується численними викликами, зумовленими відмінностями в економічних, соціокультурних, правових та політичних умовах країн-реципієнтів. Відповідно, стратегія маркетингової діяльності повинна враховувати комплекс як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Трапаідзе С. [3, с. 117–119] виділяє такі ключові чинники, що мають найбільший вплив на формування маркетингової стратегії:

• зовнішні фактори, які мають вплив на вибір маркетингової стратегії, а саме економічні, інституційні, науково-технічні, міжнародні, екологічні, політико-правові, соціально-демографічні;

• внутрішні фактори, які мають вплив на вибір маркетингової стратегії, а саме ресурсні, конкурентні, маркетингові, організаційні, кадрові, науково-технічні, міжнародні, техніко-економічні.

Одним із головних викликів для підприємств у процесі міжнародної експансії є адаптація маркетингового комплексу (4P) до умов конкретного ринку (табл. 1). Зокрема, необхідно враховувати такі аспекти [4, с. 4]:

Таблиця 1

Комплекс маркетингу або маркетинговий комплекс 4P

PRODUCT Продукт (товарна стратегія)	PRICE Ціна (цінова стратегія)	PLACE Місце (стратегія дистрибуції)	PROMOTION Просування (стратегія комунікації)
Властивості товару, якість і конкурентоспроможність, упаковка, асортимент, марка, торгове і післяпродажне обслуговування, розробка нового або модифікованого товару	Цілі ціноутворення, стратегії ціноутворення (співвідношення ціни і економічної цінності товару, співвідношення ціни і якості товару, визначення принципів єдності або диференціації цін залежно від ринків збуту тощо)	Сегментація, формування каналів руху товару, інтеграція, співпраця з посередниками	Позиціонування товару, реклама, комунікаційна система, зв'язки з громадськістю, сервіс

Джерело: [4, с. 4]

1. Товарна стратегія, яка включає у себе адаптацію товарного асортименту, модифікацію характеристик продукції відповідно до стандартів країни-реципієнта, брендинг і сертифікацію.

2. Цінова стратегія, що визначається конкурентним середовищем, купівельною спроможністю населення, рівнем цінової еластичності попиту, а також впливом митних тарифів і податкової політики.

3. Стратегія дистрибуції, що враховує особливості каналів дистрибуції, логістичні витрати, наявність посередників та інституційні обмеження.

4. Комунікаційна стратегія, яка передбачає вибір інструментів маркетингових комунікацій, використання локалізованих рекламних кампаній, впровадження цифрових маркетингових інструментів.

Під час формування стратегії міжнародного маркетингу підприємства мають враховувати низку викликів. Серед них автори [5, с. 341] виділяють такі:

• використання необ'єктивної інформації щодо власних можливостей підприємства та його мотивів, що може спричинити фінансові втрати;

• високий рівень конкуренції на глобальному ринку, що вимагає від підприємств пошуку унікальних конкурентних переваг;

• регуляторні обмеження з боку урядів, які можуть ускладнювати вихід на нові ринки;

• культурні та мовні бар'єри, які впливають на ефективність комунікацій та маркетингових кампаній.

Водночас вихід на міжнародні ринки відкриває для підприємств низку перспектив, зокрема Вагонова О., Касьяненко Л. та інші науковці у своїй роботі виділяють такі можливості [6, с. 37]:

• застосування цифрових технологій, зокрема інтернет-маркетингу та аналітичних платформ, що дають змогу компаніям значно розширювати свою аудиторію, а також підвищувати результативність власних маркетингових кампаній;

• впровадження соціально відповідальних практик у маркетингову стратегію, які, своєю чергою, сприяють підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню репутації бренду.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що формування маркетингової стратегії підприємства на міжнародних ринках є складним багатофакторним процесом, що передбачає собою аналіз мікро- та макросередовища, вибір оптимальної стратегії виходу та адаптацію маркетингового комплексу до особливостей іноземних ринків. Основними викликами для підприємств є використання необ'єктивної інформації, конкуренція, регуляторні обмеження та культурні бар'єри, водночас успішна міжнародна експансія відкриває

широкі можливості для нарощування обсягів збуту, мінімізації ризиків, а також підвищення конкурентоспроможності. Впевнені, що ефективне застосування маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі дозволить підприємствам розширювати горизонти своєї діяльності та досягати стабільного розвитку у динамічному глобальному середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848. **2.** Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ.* 2018. № 1. С. 345–351. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19360/1/Стаття_БИ.pdf. **3.** Трапаідзе С. М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та суспільство.* 2016. № 5. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/20.pdf. **4.** Гулик Т. В., Найдовська А. О., Забігай В. В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. 33. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864/829. **5.** Кійко С. М., Козуб В. О. Особливості та технології маркетингового забезпечення експортної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2018. № 1. С. 340–344. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19339/1/Стаття_БИ.pdf. **6.** Вагонова О. Г., Касьяненко Л. В., Чорнобаєв В. В., Тимошенко Л. В., Власов І. Д. Виклики та можливості просування товарів для торговельних підприємств в еру глобалізації соціально-економічних процесів. *Агросвіт.* 2024. № 17. С. 29–38. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4522/4557.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ ТА ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ВОЄННИЙ ЧАС

УДК 339.138:658.8(477)

Інякова К. В.

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

Анотація. *У статті досліджено адаптацію маркетингової комунікації підприємств у воєнний період шляхом використання емоційного маркетингу, персоналізованих пропозицій та соціальної відповідальності брендів. Проаналізовано зміни споживчих пріоритетів, використання цифрових технологій для персоналізації клієнтського досвіду та впровадження соціально орієнтованих маркетингових стратегій. Окрему увагу приділено статистичним даним, що ілюструють зміни в поведінці споживачів, а також кейсам компаній, які успішно адаптували маркетингову діяльність у період війни.*

Ключові слова: *емоційний маркетинг, персоналізація, клієнтський досвід, соціальна відповідальність, маркетингові стратегії, війна, цифрові технології.*

© Інякова К. В., 2025

Annotation. *The article examines the adaptation of corporate marketing communication during wartime through the use of emotional marketing, personalized offers, and brand social responsibility. It analyzes changes in consumer priorities, the use of digital technologies for customer experience personalization, and the implementation of socially-oriented marketing strategies. Particular attention is given to statistical data illustrating shifts in consumer behavior, as well as case studies of companies that have successfully adapted their marketing activities during the war.*

Keywords: *emotional marketing, personalization, customer experience, social responsibility, marketing strategies, war, digital technologies.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Воєнний час суттєво змінив економічне середовище, поведінку споживачів і способи взаємодії підприємств із клієнтами. Змінилася структура попиту, цінності споживачів та очікування від брендів. Сучасні клієнти надають перевагу компаніям, які демонструють людяність, соціальну відповідальність і здатність адаптуватися до реалій кризового періоду. Емоційний маркетинг та персоналізація стали важливими інструментами для підтримки довіри, лояльності та залучення клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема емоційного маркетингу та персоналізації клієнтського досвіду активно досліджується в сучасній науковій літературі, особливо в контексті кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, економічні рецесії та воєнні конфлікти. Згідно з дослідженням Котлера, персоналізація маркетингових комунікацій є ключовим фактором залучення клієнтів у цифрову епоху [6]. У кризових періодах маркетингові стратегії потребують адаптації. Браун, Патерсон дослідили, як компанії реагували на кризу під час пандемії та війни, та виявили бренди, які використовують емоційні меседжі у своїй комунікації [3]. Таким чином, аналіз наукових досліджень та публікацій підтверджує, що емоційний маркетинг і персоналізація є ключовими факторами утримання споживачів під час кризових періодів. Зростання довіри до соціально відповідальних компаній свідчить про зміну споживчих цінностей, що вимагає від брендів адаптації своїх комунікаційних стратегій відповідно до нових реалій.

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. У нових реаліях компанії змушені переглядати свої маркетингові стратегії та робити акцент на створенні глибокого зв'язку зі споживачем. Використання емоційного маркетингу допомагає формувати довіру та стимулює клієнтів до взаємодії з брендом, а персоналізація дозволяє компаніям враховувати індивідуальні потреби споживачів і пропонувати найбільш релевантні рішення.

Аналіз довіри споживачів до компаній у 2023 році [4] (рис. 1).

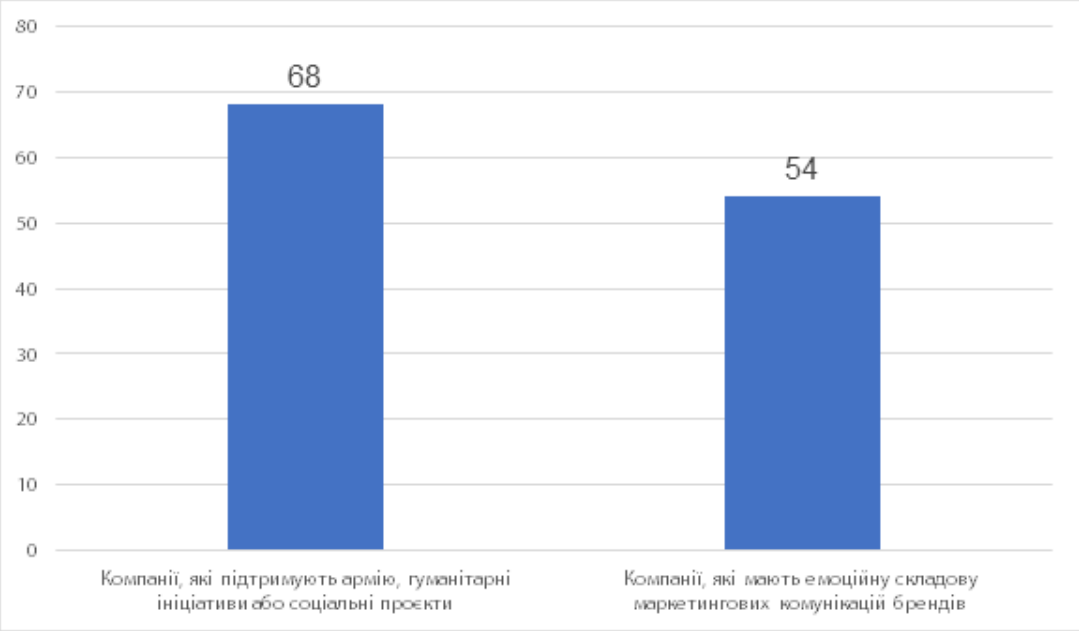


Рис. 1. **Аналіз довіри споживачів до компаній у 2023 році**

За даними Gradus Research у 2023 році, 68 % українців більше довіряють компаніям, які підтримують армію, гуманітарні ініціативи або соціальні проєкти. Також 54 % споживачів звертають увагу на емоційну складову маркетингових комунікацій брендів [4].

Поведінка споживачів у кризовий період змінилася: люди прагнуть взаємодії з брендами, що створюють емоційний комфорт і демонструють соціальну відповідальність. У відповідь на це бізнес впроваджує нові технології для персоналізації клієнтського досвіду. Наприклад, використання Big Data та AI дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і пропонувати їм відповідні товари та послуги. Чат-боти та голосові асистенти спрощують комунікацію з клієнтами, що особливо актуально в період воєнного стану [4].

За даними проведеного дослідження Кузмак О., персоналізовані рекомендації та автоматизоване обслуговування допомагають зменшити рівень відмов від покупок на 17 % [1].

Позитивним прикладом впровадження персоналізованих технологій є компанія Rozetka, яка вдосконалила систему автоматизованих рекомендацій та забезпечила індивідуальний підхід до кожного клієнта. Завдяки цьому компанії вдалося не тільки зберегти клієнтську базу, а й покращити якість взаємодії з покупцями.

Ще одним трендом у маркетинговій комунікації стало впровадження соціально орієнтованого маркетингу (рис. 2).

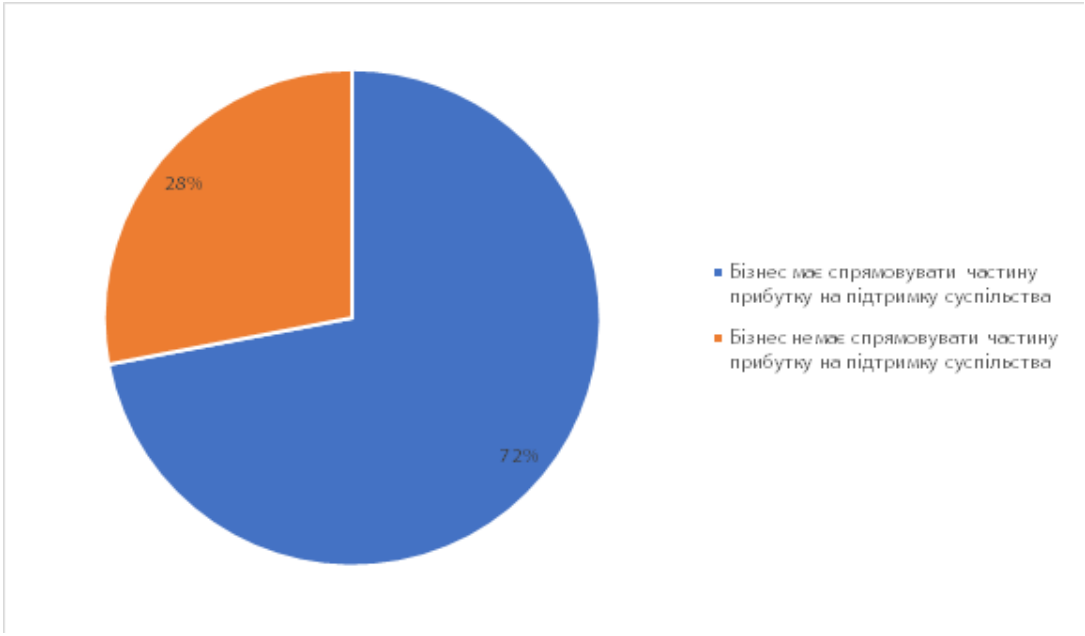


Рис. 2. **Опитування чи потрібно спрямовувати частину прибутку на підтримку суспільства**

Дослідження показало, що 72 % українських споживачів вважають, що бізнес має спрямовувати частину прибутку на підтримку суспільства [4].

Наведемо приклад: «Сільпо» реалізувало масштабну ініціативу з підтримки українських фермерів і виробників, що допомогло не лише зберегти робочі місця, а й забезпечити продовольчу безпеку. Аналогічно компанія Monobank запровадила можливість здійснення благодійних внесків через мобільний додаток, а також реалізувала гейміфікацію для збору коштів на потреби армії [2].

На окрему увагу заслуговують кейси компаній, які успішно адаптували маркетингову стратегію під час війни. Наприклад, Vodafone Україна запропонував безкоштовні хвилини для військових і переселенців, а також активно використовує соціальні мережі для комунікації зі споживачами [7]. Водночас Kormotech, український виробник кормів для тварин, запустив масштабну кампанію допомоги притулкам для тварин та волонтерам, що сприяло зростанню довіри до бренду [5].

Таким чином, воєнний час став серйозним випробуванням для бізнесу, проте компанії, що ефективно адаптують свої маркетингові стратегії, не лише зберігають конкурентні позиції, а й зміцнюють зв'язок із клієнтами.

Використання емоційного маркетингу, персоналізації та соціально орієнтованих ініціатив сприяє формуванню стійкого бренду, який відповідає очікуванням суспільства.

Статистика свідчить про ефективність таких підходів (рис. 3).

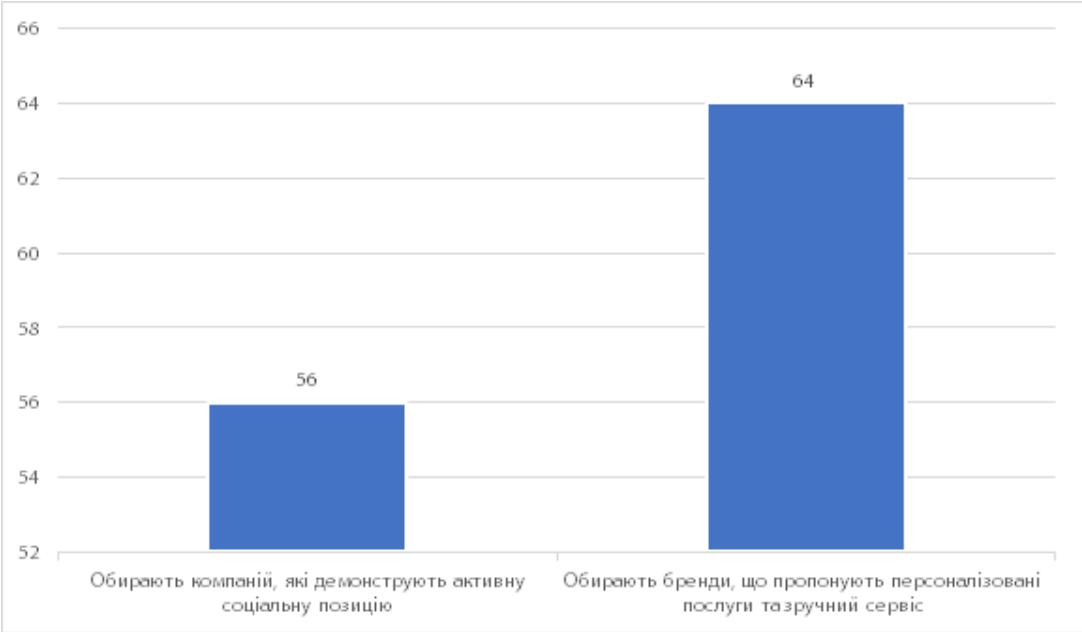


Рис. 3. **Опитування споживачів, яку компанію вони обирають**

56 % українських споживачів зазначають, що вони стали більш лояльними до компаній, які демонструють активну соціальну позицію, а 64 % респондентів частіше обирають бренди, що пропонують персоналізовані послуги та зручний сервіс [4].

Висновки. З огляду на зазначені тенденції можна зробити висновок, що майбутнє маркетингу буде зосереджене на емоційному залученні споживачів, індивідуальному підході до кожного клієнта та соціальній відповідальності брендів. Підприємства, які зможуть ефективно поєднувати ці аспекти у своїх стратегіях, отримають не лише економічні переваги, а й сильний імідж, що забезпечить їм довготривалий успіх на ринку.

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

Література: **1.** Кузьмак О. Соціальна відповідальність як інструмент маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств в контексті сталого розвитку. *Економічний форум.* 2024. №1 (4). С. 70–80. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-4-9. **2.** Monobank. URL: https://monobank.ua. **3.** Brown J., Patterson D. Crisis Marketing Strategies: Emotional Branding in Times of Uncertainty. Journal of Marketing Research. 2023. Vol. 60 (4). P. 485–502. **4.** Gradus Research. Дослідження споживчих пріоритетів під час війни. 2023. URL: https://gradus.app. **5.** Допомога притулкам для тварин // Kormotech. URL: https://kormotech.org. **6.** Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley, 2022. **7.** Vodafone Україна. Соціальні ініціативи компанії. URL: https://vodafone.ua.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.322

Іщенко В. М.

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

Анотація. *У статті досліджено методики оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Було розглянуто наявні підходи до трактування цього поняття та методики рейтингової та інтегральної оцінки. Наведено порівняльну характеристику методик із трьома різними підходами та визначено найефективнішу методику привернення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

Ключові слова: *інвестиційна привабливість, методики оцінки, інвестиції, підприємство, бізнес-середовище, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article explores methods for assessing an enterprise's investment attractiveness, examining existing approaches and rating and integral evaluation techniques. A comparative analysis of three methods is provided, identifying the most effective one for attracting investments and enhancing the enterprise's competitiveness.*

Keywords: *investment attractiveness, assessment methods, investments, enterprise, business environment, competitiveness.*

Актуальність. Сьогоднішнє бізнес-середовище характеризується посиленим рівнем конкуренції як на зовнішніх міжнародних ринках, так і на ринках державного рівня. В умовах зростаючої глобалізації, постійних змін та нестабільності економіки підприємства намагаються не лише виживати в надскладних умовах сьогодення, але й розвиватися. У таких умовах необхідність у залученні інвестицій все дедалі більше зростає, і навіть на державному рівні, оскільки, по-перше, стан інвестиційної діяльності безпосередньо впливає на розвиток національної економіки, а по-друге, інвестиції стають одним із ключових аспектів забезпечення стабільного розвитку підприємства, прибутковості підприємницької діяльності та конкурентоспроможності.

Звідси постає важливість для підприємств розумітися на наявних методиках оцінки інвестиційної привабливості, адже вона дозволяє визначити потенціал підприємства, сильні та слабкі сторони його діяльності, оцінити ризики та перспективи розвитку, а також оцінка інвестиційної привабливості стає одним із основних факторів, на основі якого інвестори та керівництво підприємства будуть обґрунтовувати подальші рішення щодо забезпечення успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства було досліджено у працях багатьох науковців і вчених, зокрема К. Мамонов, В. Єсіна, Н. Матвєєва, О. Славута, В. Троян, Т. Г. Китайчук, В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс, О. А. Шестакова, В. В. Максименко та інші. Однак, незважаючи на значну кількість опублікованих праць і оприлюднених досліджень вищезазначеними науковцями щодо методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства, ще існують питання, які на сьогодні все ще залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства для визначення найбільш ефективних методичних підходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства та залученню необхідних інвестицій для подальшого розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному бізнес-середовищі інвестиційна привабливість підприємства відіграє вкрай важливу роль у його спроможності залучати ресурси з метою їх використання для подальшого розвитку та розширення частки ринку. Інвестиційна привабливість є своєрідним орієнтиром для потенційних інвесторів, який вказує на надійність, перспективу та ефективність від можливих

© Іщенко В. М., 2025

капіталовкладень. Вона формується на основі поточного рівня фінансової стійкості підприємства, конкурентоспроможності, ефективності управлінської діяльності на підприємстві, результативно налагодженої комунікації з інвесторами тощо. З метою забезпечення належного розуміння сутності поняття «інвестиційна привабливість» розглянемо наявні наразі підходи до трактування цього поняття.

На сьогодні існують різноманітні підходи до трактування поняття «інвестиційна привабливість». Переважно вчені концентрують увагу на таких кількох підходах [1, с. 194; 2; 3; 4, с. 24]:

• визначення сильних і слабких сторін підприємства за допомогою ключових фінансових показників, як от рентабельність, фінансова стійкість, платоспроможність, оборотність капіталу, рівень віддачі акціонерного капіталу, облікова вартість однієї акції тощо;

• становище на підприємстві, яке стимулює потенційних інвесторів, кредиторів і інших власників фінансового капіталу, незважаючи на потенційні ризики – інвестувати грошові кошти або ресурси;

• ключовий внутрішній фактор, який сприяє економічному зростанню конкурентоспроможності державної економіки;

• інтегральна характеристика, яка вказує на спроможність підприємницької установи або держави приваблювати та удержувати інвестиції на основі попереднього аналізу їх фінансових, економічних та правових умов;

• відображає наявність або ж відсутність певних факторів і умов, які стимулюють або стають на заваді інвестиційному процесу в державній економіці на різних рівнях її організації.

Таким чином, розглянувши наявні підходи до трактування поняття «інвестиційна привабливість», доцільно дослідити наявні методики її оцінки на підприємстві.

Динамічне бізнес-середовище вимагає від підприємств постійної адаптації та розвитку, а отже, для збереження та зростання рівня конкурентоспроможності підприємствам необхідно залучати інвестиції. Для залучення інвестицій з метою розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо доцільним кроком є оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Дослідження наукових праць свідчить, що, як правило, методики оцінки інвестиційної діяльності поділяють на дві основні категорії: методика рейтингової оцінки емітентів і методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємства. Методики оцінки інвестиційної діяльності та їх сутність наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Методики оцінки інвестиційної діяльності та їх сутність

Методика	Компоненти	Основний результат
Методика рейтингової оцінки емітентів	Основні засади оцінювання за рейтинговою системою; Критерії рейтингового оцінювання; Методика проведення порівняльного рейтингового оцінювання; Умови для ефективної системи фінансових коефіцієнтів; Методика розрахунку рейтингового значення	Рейтингове значення
Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємства	Визначення ключових термінів; Посилання на методику; Порядок обчислення значення інтегрального показника; Ключові фінансові метрики для оцінки ефективності підприємства	Показник інтегральної оцінки

Джерело: складено за [4, с. 25]

Порівняльну характеристику методик оцінки міжнародної інвестиційної привабливості підприємства на основі підходів фінансового аналізу, вкладення коштів у цінні папери та психологічного підходу наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методик оцінки міжнародної інвестиційної привабливості підприємства

Автор	Характеристика	Переваги та недоліки
Методики на основі психологічного підходу		
Чорна Л. О.	Охоплює не лише змістовність інвестицій (характер і сутність), але й їх привабливість з погляду сприйняття потенційними інвесторами	Переваги: врахування широкого спектра складових: привабливість товарів / послуг, людські ресурси, інновації, фінансовий і географічний фактори, екологічна та соціальна привабливість, імовірність ризику. Недоліки: великий обсяг інформації для аналізу
Нападовська І. В.	Являє собою структуровану сукупність можливостей для інвестицій, які будуть спрямовані на досягнення економічної вигоди в майбутньому, основою якої є підсумки попередньої підприємницької діяльності об'єкта інвестування та суб'єктивно визначається інвестором	Переваги: висока ймовірність отримання значного прибутку. Недоліки: неузгодженість цілей інвестора з його можливостями та неврахування рівня готовності піти на ризик
Методики на основі фінансового аналізу		
Коюда О. П., Коюда В. О., Лепейко Т. І.	Сукупність характеристик менеджменту та фінансово-економічних характеристик, перспективи розвитку та спроможності залучати інвестиції, котрі оцінюються із застосуванням формалізованих методів аналізу	Переваги: виокремлення чітких показників дає змогу уникнути зайвих витрат фінансів і часу на аналіз психологічної сторони проблеми. Недоліки: надмірна формалізація оцінки може призвести до недооцінки психологічних факторів
Спеціалісти Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств	У процесі обчислення інтегрального показника враховуються різні показники, що відображають фінансову стабільність, ліквідність, рентабельність, ділову активність тощо. Дані показники відкориговуються згідно з їхнім рівнем вагомості, аби одержати загальний інтегральний показник	Переваги: аналіз різних факторів підприємницької діяльності реалізується через визначення певної кількості показників, що характеризують поточний стан об'єкта і не вимагають багато часу для виконання. Недоліки: відсутність ясності та визначеності, що ускладнює його практичне застосування
Бланк І. О.	Визначається шляхом дослідження фінансових показників, зокрема фінансової стійкості, рентабельності, ліквідності та оборотності активів	Переваги: концентрація на напрямках інвестування та елементах інвестиційної привабливості. Недоліки: неточність даних під час аналізу фінансових показників та їх визначення у динаміці часу
Методики на основі вкладення грошей у цінні папери		
Бочаров В. В.	Зниження ризиків до максимального їх мінімуму при інвестуванні в цінні папери підприємства, котрі демонструють стабільність і гарантують одержання значного прибутку	Переваги: інвестиції в цінні папери дозволяє інвестору здійснювати контроль над керівництвом підприємства та отримувати стабільні фінансові надходження – дивіденди. Недоліки: вітчизняні підприємства наразі не здатні повною мірою користуватися можливостями ринку цінних паперів, через етап його формування
Донцов С. С.	Означає забезпечення надійного та стабільного прибутку від інвестованих коштів у цінні папери підприємства	Переваги: здатність інвестора впливати на процеси управління. Недоліки: недостатнє врахування можливих перспектив розвитку підприємства

Джерело: складено за [4, с. 27; 5, с. 347–348]

Отже, серед розглянутих методик оцінки міжнародної інвестиційної привабливості підприємства, найефективнішою методикою, на нашу думку, є підхід, який було запропоновано спеціалістами Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств, тому що саме ця методика враховує найширший спектр показників, які характеризують майновий стан, фінансову стабільність, ліквідність, рентабельність, ділову активність тощо. Її перевагою є комплексність проведення аналізу при незначних затратах часу. Так, вона має певні недоліки, як от відсутність ясності та визначеності, однак її все ж можна адаптувати до практичного застосування шляхом коригування важливості показників залежно від галузі підприємства та специфіки його діяльності, і саме це робить її універсальною для оцінки інвестиційної привабливості підприємств різних галузей. Також вважаємо за доцільне наголосити на тому, що комплексне застосування розглянутих методик дозволить сформувати більше точне уявлення про поточний стан рівня інвестиційної привабливості підприємства, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих інвестиційних рішень.

Висновки. Таким чином, можемо дійти висновку, що визначення поточного рівня за допомогою проведення оцінки інвестиційного привабливості підприємства є важливим інструментом для привернення інвестиційних вкладень, ресурсів з метою їх використання для розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства серед конкурентів на ринку. Комплексне застосування ряду методик оцінки сприятиме визначенню найбільш

об'єктивної оцінки, яка стане підґрунтям для формування цільної картини щодо ефективної діяльності підприємства та його можливостей подальшого розвитку.

Науковий керівник – – канд екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: **1.** Мамонов К., Єсіна В., Матвєєва Н., Славута О., Троян В. Формування інтелектуальних систем інвестиційної привабливості будівельних підприємств та визначення впливу на них стейкхолдерів. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2022. № 43. С. 193–201. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3511. **2.** Китайчук Т. Г. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-65. **3.** Тітенко З. М., Ліснічук В. Є. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37. **4.** Дзеніс В. О., Дзеніс О. О., Шестакова О. А. Міжнародна інвестиційна привабливість підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2017. № 5. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/16531. **5.** Максименко В. В. Методика оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *The 9th International scientific and practical conference «Scientific research in the modern world».* 2023. С. 347–350. URL: https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/ix-isk-thesis-canada-28-30.06.23-sharykov.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 336.71:004.8

Казакова В. О.

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

Анотація. *У статті проаналізовано використання технологій штучного інтелекту (ШІ) у банківському секторі, зокрема у процеси стратегічного планування. Розглянуто ключові переваги застосування ШІ для підвищення ефективності банківських установ, зниження ризиків і покращення систем фінансового моніторингу. Окреслено сучасні тенденції цифрової трансформації банківського сектора та надано рекомендації щодо оптимізації застосування ШІ для керування банківськими процесами.*

Ключові слова: *штучний інтелект, банківський сектор, стратегічне планування, цифрова трансформація, фінансовий моніторинг.*

Annotation. *The article analyzes the use of artificial intelligence (AI) technologies in the banking sector, in particular, in strategic planning processes. The key advantages of using AI to increase the efficiency of banking institutions, reduce risks and improve financial monitoring systems are considered. The author outlines current trends in the digital transformation of the banking sector and provides recommendations for optimizing the use of AI to manage banking processes.*

© Казакова В. О., 2025

Keywords: *artificial intelligence, banking sector, strategic planning, digital transformation, financial monitoring.*

Актуальність. Інтеграція штучного інтелекту в банківському секторі є важливим напрямом розвитку, оскільки сучасні банки зіштовхуються з посиленням конкуренції, зростаючими вимогами до якості обслуговування та необхідністю прийняття оперативних і обґрунтованих рішень. Використання таких технологій, як великі дані (Big Data), машинне навчання та автоматизовані алгоритми, розширює можливості банків щодо управління процесами та оцінки ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері фінансових технологій підтверджують суттєвий вплив ШІ на банківський сектор. Вчені, такі як Бей Г. В. [1], Гатеа А. Х. [2], Карлін М. І. [3], Колодізєв О. М. [4], Солодкий В. В. [5], Холявко Н. І. [6], детально вивчають аспекти цифрової трансформації, регуляторні виклики та особливості впровадження інновацій у банківську діяльність. Основна увага приділяється питанням управління ризиками, прогнозування ринкових змін та покращення клієнтського обслуговування за допомогою автоматизованих систем.

Метою статті є систематизація теоретико-методичних напрацювань та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення планування діяльності банку з використанням технологій штучного інтелекту.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний банківський сектор зазнає значних змін унаслідок цифрової трансформації, що зумовлена глобальними технологічними тенденціями та необхідністю підвищення ефективності фінансових процесів. Одним із ключових нововведень, яке сприяє вдосконаленню банківської системи, є використання технологій штучного інтелекту (ШІ). Вони дозволяють оптимізувати стратегічне планування, підвищити рівень обслуговування клієнтів, удосконалити систему управління ризиками та зміцнити фінансову безпеку установ.

У фінансовому секторі ШІ виконує низку важливих функцій, зокрема:

• автоматизований фінансовий аналіз. Використовуючи методи машинного навчання, банки можуть швидко обробляти значні обсяги фінансової інформації, передбачати тенденції ринку та ухвалювати найкращі рішення;

• покращене управління ризиками. Технології ШІ сприяють виявленню потенційних загроз, аналізу платоспроможності клієнтів та запобіганню шахрайству;

• персоналізація банківських послуг. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють формувати індивідуальні фінансові пропозиції, враховуючи історію операцій та фінансову поведінку клієнта;

• автоматизоване обслуговування. Інтерактивні чат-боти та голосові помічники допомагають знизити навантаження на контакт-центри, що покращує якість обслуговування.

У світовий банківський сектор активно інтегрують технології ШІ для оптимізації процесів та стратегічного управління. Наприклад, великі фінансові установи, такі як JPMorgan Chase і HSBC, використовують методи машинного навчання для оцінки ринкових ризиків та передбачення змін у фінансових показниках.

Серед основних тенденцій у впровадженні ШІ в банківській сфері можна виокремити: активне впровадження автоматизованих рішень, що базуються на нейронних мережах для оцінки кредитних ризиків та управління інвестиціями; посилення кібербезпеки, завдяки чому фінансові установи можуть ефективніше ідентифікувати потенційні загрози та запобігати шахрайським операціям; розширення можливостей аналізу великих масивів даних для прогнозування змін на фінансових ринках та оперативного реагування на виклики.

Проте, попри численні переваги, широке впровадження ШІ також супроводжується певними труднощами, зокрема питанням безпеки персональних даних, етичними аспектами застосування технологій та необхідністю адаптації банківських процесів до нових реалій.

Український банківський сектор також активно розвиває цифрові технології. Лідери ринку, такі як ПриватБанк і Monobank, уже запровадили системи штучного інтелекту для автоматизації обслуговування клієнтів та оцінки кредитних ризиків.

Основні напрями впровадження ШІ в українських банках:

• цифрові платформи та мобільні додатки, які використовують штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів і формування персоналізованих фінансових рішень;

• автоматизований фінансовий моніторинг, що допомагає ідентифікувати підозрілі операції та запобігати фінансовим махінаціям;

• алгоритмічні рішення для кредитування, які дозволяють скоротити час ухвалення рішень і підвищити точність прогнозування фінансових ризиків.

Висновки. Штучний інтелект є потужним інструментом для вдосконалення процесів банківського планування. Його застосування сприяє зниженню ризиків, покращенню якості клієнтського обслуговування та зміцненню фінансової стабільності банківських установ. Аналіз досліджень і практичного досвіду підтверджує, що інтеграція ШІ стає важливим фактором конкурентоспроможності банків.

Однак подальший розвиток ШІ у банківській сфері потребує розробки ефективних методів регулювання, посилення захисту персональних даних та адаптації фінансових установ до змін цифрового середовища. Упровадження штучного інтелекту відкриває перспективи для створення більш ефективних, безпечних і гнучких фінансових рішень у майбутньому.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.

Література: **1.** Бей Г. В., Шперчук А. О., Думанська А. О. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. № 44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53. **2.** Гатеа А. Х. Вивчення впливу штучного інтелекту на фінансовий облік: можливості, виклики та майбутні напрями. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2024. № 6 (59). С. 167–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4565. **3.** Карлін М. І., Шматковська Т. О., Борисюк О. В. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-24. **4.** Колодізєв О. М. Береговий В. О. Фінансова безпека банків в умовах воєнного стану: вплив диджитал-інструментів та інновацій. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 335–341. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-335-341. **5.** Солодкий В. В. Впровадження штучного інтелекту в українських банках та бізнесі: перспективи та застереження. Економічний вісник. 2023. №2. С.119–127. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/82.119. **6.** Холявко. Н. І., Садчикова І., Колотюк М. Напрями використання штучного інтелекту у банківських установах. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 2 (34). С. 192–203. DOI: 10.25140/2411-5215-2023-2(34)-192-203.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ САНКЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

УДК 336.71

Калита М. Д.

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

Анотація. *Статтю присвячено аналізу санкційної політики банківських установ та взаємодію з контрагентами. Розглянуто сутність санкцій як інструменту економічного та політичного регулювання, їхню роль у фінансовій системі, а також основні механізми дотримання санкційного режиму банками.*

Ключові слова: *санкції, санкційна політика, економічне регулювання, дотримання санкцій.*

© Калита М. Д., 2025

Annotation. *This article explores the sanctions policy implemented by banking institutions and their interaction with counterparties. It delves into the nature of sanctions as instruments of economic and political regulation, analyzes their significance within the financial system, and outlines the principal mechanisms employed by banks to ensure compliance with sanction regimes.*

Keywords: *sanctions, sanctions policy, economic regulation, sanctions compliance.*

Актуальність теми дослідження. Дослідження дозволяє окреслити ключові виклики, з якими стикаються банки у процесі реалізації санкційної політики, а також визначити основні напрями її вдосконалення з метою мінімізації ризиків і забезпечення відповідності міжнародним стандартам фінансової безпеки.

Значний внесок у дослідження санкційної політики банківських установ зробили такі відомі вчені та дослідники, як Ю. О. Седляр, який проаналізував теоретичні підходи до політики санкцій у світовій політиці [1], та А. Бобровицький, який схарактеризував форми й мету санкцій і підготував рекомендації щодо напрямів підвищення дієвості цього інструмента [2]. Значний обсяг аналітичних досліджень щодо санкційної політики банківських установ проведено на прикладі діяльності АТ Райффайзен Банк. На основі аналізу наукових праць іпрактичного досвіду банківських установ можна зробити висновок, що санкційна політика є обов'язковим інструментом моніторингу фінансової діяльності. Вона спрямована на контроль за дотриманням міжнародних норм, регулювання фінансових потоків та мінімізацію ризиків співпраці з підсанкційними особами чи структурами. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні особливості санкційних обмежень: цінні папери, валютні операції, фінансові інструменти.

Метою статті є аналіз санкційної політики банківських установ, виявлення її впливу на взаємодію з контрагентами, а також окреслення основних механізмів забезпечення дотримання санкційного режиму у банківській сфері.

Викладення основного матеріалу. Зазвичай під визначенням санкцій розуміють засіб політичного і економічного впливу, який використовується окремими країнами та міжнародними організаціями для переконання певного уряду скоригувати свою політику через запровадження деяких торговельних, інвестиційних або інших комерційних обмежень. Мета фінансових санкцій – це спричинення істотних витрат для іншої держави, забезпечення зміни поведінки іншої держави (права людини, демократія, дотримання міжнародних договорів), обмеження масштабів дій іншої держави, позбавлення уряду доходів, засудження на міжнародному рівні (за фінансування тероризму, діяльність міжнародних злочинних угрупувань).

Способи застосування фінансових санкцій:

1. Обмеження фінансової діяльності фізичних осіб / компаній / установ;
2. Арешт активів / блокування рахунків / відстеження активів;
3. Виведення з фінансового ринку, обмеження фінансування.

Згідно з чинним законодавством України, АТ «Райффайзен Банк» виконує санкційні вимоги, запроваджені на підставі закону України «Про санкції» [3] з метою захисту національних інтересів, національної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності України та протидії терористичній діяльності [4]. У межах міжнародно-правових норм Райффайзен банк дотримується міжнародної санкційної політики ООН. Також важливо, що Райффайзен Банк Україна є дочірнім банком Raiffeisen Bank International і це включає обов'язкове виконання санкцій, запроваджених ЄС, США, Великою Британією (у тій частині, в якій їх дотримується Райффайзен Банк Інтернаціональ).

Міжнародні санкції: Рада Безпеки ООН приймає рішення та керує санкційним режимом, обов'язковим для всіх членів ООН. Метою застосування Санкцій ООН є припинення правопорушення та забезпечення виконання державою-правопорушником обов'язків. Список, опублікований ООН: Зведений список Ради Безпеки Організації Об'єднаних Націй (United Nations Security Council Consolidated List)[5]. Управління з контролю за іноземними активами (OFAC) розпоряджається низкою економічних санкційних програм і здійснює заходи проти країн і груп осіб, таких як терористи та торговці наркотиками. Санкції OFAC можуть включати: заморожування активів,торгові обмеження і заборону на фінансові операції [6]. Регіональні організації, такі

як ЄС, можуть запроваджувати, так звані обмежувальні заходи, які є обов'язковими для виконання країнами-членами. Списки, опубліковані ЄС: 30 автономних санкційних режимів ЄС та ООН, горизонтальні санкції, спрямовані проти тероризму, кібератак, розповсюдження та використання хімічної зброї.

Правило щодо 50 % – це правило, згідно з яким юридична особа, яка в сукупності на 50 % або більше належить прямо чи опосередковано, одній або кільком заблокованим особам, автоматично вважається визначеною / підсанкційною, навіть якщо ця особа не внесена до санкційного списку. Наприклад США: Суб'єкти господарювання, які на 50 % або більше належать одній або кільком заблокованим особам, самі вважаються заблокованими, компанії можуть бути заблоковані за цим правилом, навіть якщо вони не включені до переліку, що вимагає постійного моніторингу та дотримання вимог, правило застосовується до суб'єктів у всьому світі, а не лише в межах Сполучених Штатів, власність агрегується; якщо кілька заблокованих осіб володіють сукупно 50 % або більше, організація блокується. ЄС: Суб'єкти господарювання, які перебувають у власності або під контролем осіб, внесених до санкційного списку ЄС, також підпадають під дію тих самих обмежувальних заходів, «контроль» може бути встановлений за умови володіння менш ніж 50 %, якщо особа, внесена до списку, має домінуючий вплив або ефективний контроль над суб'єктом господарювання, ці правила застосовуються до фізичних та юридичних осіб ЄС, а також до транзакцій, пов'язаних з ЄС.

Перевірка суден – це процес оцінки суден для забезпечення дотримання міжнародних, національних і місцевих правил, а також для оцінки потенційних ризиків. Перевірка суден допомагає виявити загрози, запобігти незаконній діяльності та забезпечити безпеку на морі.

Фактори які враховують під час скринінгу суден – перевірка даних: назва судна, номер IMO, держава прапора, та відповідні звіти, що описують морські маршрути та операторів, за реєстрацією суден. Перевірка ризиків: переконайтеся, що жодне судно не додано до санкційних чи терористичних списків або не має тісних зв'язків із країнами, які перебувають під ембарго. Це має включати перевірку на наявність суден, на які були введені санкції, суден під прапором країни, на яку були введені санкції (наприклад, Ірану чи Північної Кореї), або суден, власник чи оператор яких має зв'язки з цими країнами.

Санкційна перевірка також є обов'язковою щодо цінних паперів. Санкції РНБО щодо цінних паперів зазвичай спрямовані проти осіб, компаній або держав, які становлять загрозу національній безпеці. Вони можуть включати замороження активів, заборону торгівлі цінними паперами та обмеження на отримання фінансових послуг. Ринок ЦП в України регулюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Окрім Закону України «Про санкції», у роботі з цінними паперами слід керуватися рішенням НКЦПФР «Щодо порядку виконання учасниками ринків капіталу рішень Ради національної безпеки і оборони України про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)».

Депоненти / власники цінних паперів, рахунки яких обслуговуються депозитарною установою, їх представників, фізичних та юридичних осіб підпадають під дію наступних санкцій:

- блокування активів, блокування активів у новій редакції;
- упинення фінансових операцій;
- запобігання виведенню коштів за кордон;
- тимчасова зупинка виконання економічних та фінансових зобов'язань;
- повна або часткова заборона вчинення правочинів щодо цінних паперів;
- заборона діяльності на території України;
- інші санкції, які не передбачені Законом України «Про санкції».

Кожному цінному паперу присвоюється унікальний ISIN (International Securities Identification Numbers) згідно з міжнародними стандартами, що полегшує його ідентифікацію на ринку. Заборонені ISIN стосуються цінних паперів, які підпадають під санкції і не можуть бути використовувані для фінансових операцій. Це означає, що цінні папери з такими ISIN не можуть бути куплені, продані або використовувані в угодах у юрисдикції, що запровадила санкції.

Компанія або особа, яка є власником забороненого ISIN, не обов'язково може бути під санкціями РНБО. Банк щоденно оновлює перелік заборонених ISIN номерів та розміщує їх на внутрішньому ресурсі Sharepoint. Загалом, якщо до цінного паперу, який має ISIN, застосовано санкції РНБО України з блокування активів, його

власник не може змінитися, оскільки такі санкції передбачають заморожування або блокування активів. Проте є кілька важливих деталей, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Умови та виключення щодо зміни власника активів, заблокованих санкціями

Блокування активів	Санкції з блокування активів означають, що будь-які операції з цими активами, включаючи їх продаж або передачу іншій особі, заборонені. Це включає як прямий продаж, так і будь-які інші форми передачі права власності
Винятки та ліцензії	У деяких випадках можливі винятки, які дозволяють змінити власника активів, але для цього потрібно отримати спеціальний дозвіл або ліцензію від відповідного регулятора або органу, що запровадив санкції. В Україні таким органом може бути РНБО або інші уповноважені державні інституції
Гуманітарні або критичні потреби	У рідкісних випадках зміна власника може бути дозволена, якщо вона необхідна для виконання гуманітарних цілей або задоволення критичних потреб, але це рішення також потребує спеціального дозволу
Судові рішення	Окремі випадки можуть бути предметом судових розглядів, де суд може винести рішення про можливість зміни власника в контексті законодавства та поточних санкцій

Якщо Банку потрібно вирішити питання щодо активів, на які накладено санкції, найкращим кроком буде: Звернутися за консультацією до юриста, який спеціалізується на санкційній політиці. Зв'язатися з відповідними регуляторними органами (наприклад, РНБО, Міністерство фінансів України) для уточнення можливих винятків або процедур отримання дозволу.

Висновки. Ретельно дослідивши особливості санкційної політики, можна зробити висновок, що цей напрямок дослідження є важливим для безпеки фінансових установ, національної економіки, а також перспективним для подальших заходів по впровадженню нових механізмів контролю санкційних обмежень. Ця стаття дозволить сформувати практичні рекомендації для банківських установ щодо адаптації до постійно змінюваних вимог санкційного законодавства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: **1.** Седляр Ю. О. Міжнародні санкції у світовій політиці: теорія і практика : [монографія]. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 412 с. **2.** Міжнародні санкції як інструмент стримування російської агресії проти України : аналіт. доп. / [А. Бобровицький, Н. Гавриленко, А. Гончарук, І. Ус, Г. Широкий, Р. Юлдашев] ; за заг. ред. М. Паламарчука. Київ : НІСД, 2023. 76 с. (Серія «Міжнародні відносини»). DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2023.10. **3.** Про санкції : Закон України від 14.08.2014 № 1644-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1644-18#Text. **4.** Політика Банка Райффайзен // Raiffeisen Bank. URL: https://raiffeisen.ua/about/compliance. **5.** United Nations Security Council Consolidated List // United Nations. URL: https://main.un.org/securitycouncil/en/content/un-sc-consolidated-list. **6.** USA Sanctions Programs // Office of Foreign Assets Control, U.S. Department of the Treasury. URL: https://ofac.treasury.gov/.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

УДК 658:005.332.4

Канашевич А. В.

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

Анотація. *У статті обґрунтовано необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах зростаючої ринкової конкуренції та економічної нестабільності. Запропоновано програму стратегічного розвитку бізнесу на прикладі ТОВ «Метекс-2000», яка базується на результатах SWOT-аналізу та враховує маркетингові, інноваційні й організаційні аспекти. Оцінено ефективність запропонованих заходів.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, стратегія, маркетинг, SWOT-аналіз, інновації, розвиток бізнесу.*

Annotation. *The article posits the argument that enterprises must enhance their competitiveness in order to succeed in the context of intensifying market competition and economic turbulence. The article presents a programme for the strategic development of business, utilising Metex-2000 LLC as a case study. This programme is founded on the findings of a SWOT analysis and encompasses marketing, innovation, and organisational elements. The following study will evaluate the effectiveness of the proposed measures.*

Keywords: *competitiveness, strategy, marketing, SWOT-analysis, innovations, business development.*

Попри значну кількість досліджень з питань управління конкурентоспроможністю, питання формування ефективних програм підвищення конкурентоспроможності на прикладі конкретних підприємств залишаються відкритими. Це потребує поєднання теоретичних підходів з практичними рішеннями.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою змін, зростанням конкуренції та вимогливістю споживачів. У таких умовах підвищення конкурентоспроможності підприємств є пріоритетним завданням для забезпечення їх стійкого функціонування та розвитку. Основою успіху стають стратегічне планування, інноваційність та ефективне використання ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності підприємств розглядаються у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності аналізуються у роботах Бутенка Д. С. та Пузача Є. В. [1], Виноградової О. В., Асана А. Ж. та Чарної О. О. [2], Литвиненка А. О. і Жернової П. Р. [3]. Практичне значення бізнес-планування для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур розкрито у дослідженнях Салун М., Басюркіної Н. та Тарана А. [4]. Класичні підходи до формування конкурентних переваг, зокрема стратегічний та ресурсний, обґрунтовано у працях М. Портера [5]. Іноземний досвід аналізу конкурентоспроможності малих і середніх підприємств розкривається у роботах Ibarra Cisneros M. A. та співавторів [6]. Попри наявність ґрунтовних теоретичних і прикладних досліджень, питання адаптації зазначених підходів до специфіки функціонування українських підприємств середнього бізнесу залишаються недостатньо опрацьованими.

Метою публікації є обґрунтування та розробка програми підвищення конкурентоспроможності бізнесу на прикладі ТОВ «Метекс-2000» з урахуванням ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки ефективне функціонування підприємства залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та раціонально використовувати внутрішні ресурси. У цьому контексті важливим етапом є комплексний аналіз як ринкової ситуації, так і потенціалу самої компанії. Саме такий підхід було застосовано у дослідженні діяльності ТОВ «Метекс-2000», що дозволило визначити перспективи його стратегічного розвитку.

© Канашевич А. В., 2025

SWOT-аналіз є ефективним та доступним інструментом для оперативної оцінки стратегічного положення підприємства [5]. Його використання дозволяє систематизовано виявити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні фактори, що формують можливості й загрози для його подальшого розвитку. Застосування цього методу дає змогу побачити взаємозв'язок між поточним станом підприємства та середовищем, у якому воно функціонує, що особливо важливо для формування стратегічних напрямів розвитку.

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Метекс-2000» визначив його основні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Метекс-2000»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
S1. Досвід роботи на ринку понад 20 років S2. Широкий асортимент товарів (будівельні матеріали, електротехніка, хімія тощо) S3. Гнучка логістика – наявність власного транспорту + сторонні оператори S4. Стабільні фінансові показники та позитивна динаміка виручки S5. Стійка ліквідність та фінансова платоспроможність	W1. Високий рівень зносу основних фондів (≈45%) W2. Зниження рівня рентабельності реалізації W3. Висока частка витрат на закупівлю (низька маржинальність) W4. Обмеженість ресурсів для оновлення технічної бази W5. Низький рівень цифровізації управлінських процесів (не зазначено в аналізі, але типовий для галузі)
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
O1. Розширення асортименту в залежності від змін попиту O2. Впровадження адаптивної цінової стратегії O3. Можливість модернізації основних фондів через залучення інвестицій O4. Використання цифрових інструментів для оптимізації продажів і обліку	T1. Порушення логістичних ланцюгів через зовнішні обставини T2. Коливання купівельного попиту в умовах нестабільної економіки T3. Зростання закупівельних цін і транспортних витрат T4. Посилення конкуренції на ринку оптової торгівлі

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Метекс-2000» засвідчили наявність суттєвих внутрішніх передумов для збереження і зміцнення ринкових позицій підприємства. Зокрема, серед основних сильних сторін виокремлюється тривалий досвід функціонування на ринку, диверсифікований асортимент продукції, налагоджена система логістики з використанням як власних, так і сторонніх транспортних засобів, а також стабільні фінансові результати діяльності, що супроводжуються позитивною динамікою виручки. Крім того, збереження високої ліквідності та фінансової платоспроможності на тлі несприятливої економічної кон'юнктури свідчить про наявність у підприємства внутрішніх резервів стійкості.

Запропоновано комплексну програму підвищення конкурентоспроможності, яка включає: впровадження стратегії диференціації продукції; посилення маркетингової активності; оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів; інвестування в інноваційні рішення.

Оцінка ефективності заходів проводилася на основі показників рентабельності, частки ринку та задоволеності клієнтів.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило високий рівень актуальності проблематики підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища. Встановлено, що стратегічне управління, адаптивність до змін і впровадження інноваційних рішень є ключовими чинниками забезпечення стабільного функціонування підприємств середнього бізнесу.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Метекс-2000» дозволив виявити як внутрішні переваги підприємства – зокрема, тривалий досвід, диверсифікований асортимент і стабільні фінансові показники, – так і наявні проблеми, що потребують вирішення, зокрема високий рівень зносу основних фондів та недостатній рівень цифровізації.

Запропонована програма підвищення конкурентоспроможності включає: реалізацію стратегії диференціації продукції; розширення асортименту відповідно до змін споживчого попиту; впровадження інноваційних технологій; модернізацію матеріально-технічної бази за рахунок залучення інвестицій; оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів через цифровізацію управління та обліку; активізацію маркетингової діяльності та формування сталого бренду.

Ефективність реалізованих заходів підтверджується динамікою ключових показників – зростанням рентабельності, підвищенням задоволеності споживачів і збільшенням частки ринку.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на питанні цифрової трансформації бізнесу, а також на розробці стратегій адаптації підприємств до умов воєнного та поствоєнного відновлення економіки України.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Салун М. М.

Література: **1.** Бутенко Д. С., Пузач Є. В. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 17–19 квіт. 2024 р.). Київ : ВД «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 320–322. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32612. **2.** Виноградова О. В., Асан А. Ж., Чарна О. О. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 3 (37). DOI: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.030101. **3.** Литвиненко А. О., Жернова П. Р. Формування основних аспектів конкурентоспроможності бізнесу. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/da613673-3ad6-4696-b607-db9f85088b43/content. **4.** Салун М., Басюркіна Н., Таран А. Роль бізнес-плану в управлінні підприємницькою структурою: ключові функції, завдання та особливості розробки для підвищення конкурентоспроможності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. № 340 (2). С. 523–527. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-83. **5.** Porter M. E. Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index // In The Global Competitiveness Report 2003-2004 / edited by Michael E. Porter, Klaus Schwab, and Xavier Sala-i-Martin. Oxford University Press, 2004. P. 29–56. URL: https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=46409. **6.** Ibarra Cisneros M. A., González Torres L. A., Demuner Flores M. R. Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California. *Estudios Fronterizos.* 2017. Vol. 18. No. 35. URL: https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ І ЗМІСТУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

УДК 364

Капітоненко А. А.

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

Анотація. *У статті проаналізовано підходи до визначення поняття «соціальна послуга», Згруповано наявні підходи до визначення цього поняття до узагальнених підходів; наведено класифікацію соціальних послуг за критеріями фінансової доступності та призначення; зазначено, що надання публічних послуг у соціальній сфері є одним із шляхів виконання зобов'язань держави щодо створення належних умов для реалізації громадянами та організаціями своїх законних прав, свобод та обов'язків.*

Ключові слова: *соціальна послуга, визначення, класифікація, зміст поняття.*

© Капітоненко А. А., 2025

Annotation. *The article analyzes approaches to defining the concept of «social service», groups existing approaches to defining this concept into generalized approaches, provides a classification of social services according to the criteria of financial accessibility and purpose, and states that the provision of public services in the social sphere is one of the ways to fulfill the obligations of the state to create appropriate conditions for citizens and organizations to exercise their legal rights, freedoms and obligations.*

Keywords: *social service, definition, classification, meaning of the concept.*

Важливе значення для підтримки життя людини сьогодні має соціальна сфера, що виступає одним з першорядних елементів для розвитку продуктивних сил. Сьогодні основна задача соціальної сфери полягає у задоволенні потреб населення в освіті, охороні здоров'я та задоволенні потреб у житлі, а також у духовному та культурному збагаченні. Якість і кількість потрібних соціально-культурних послуг, а також оцінка розвитку належних галузей є важливими критеріями добробуту та способу життя громади. Такі показники, як стан, рівень освіти, здоров'я, культури та кваліфікації населення, є головними індикаторами рівня розвитку суспільства [1; 2].

Соціальна робота, як вид сервісної діяльності, має на меті надання специфічного кінцевого результату – соціальної послуги. Дослідники підкреслюють міждисциплінарний та багатогранний характер змісту цього поняття, яке широко використовується для опису різноманітних організаційно-правових та технологічних форм втілення соціальної роботи у різних сферах життєдіяльності.

Державні послуги, що стосуються соціального захисту населення, згідно з Законом України «Про соціальні послуги», визначаються як соціальні послуги. Це заходи, що мають на меті попередження виникнення важких життєвих обставин, допомогу у їх подоланні, або зменшення їх негативного впливу на людей чи сім'ї, котрі в них опинилися [3]. Також цей Закон трактує поняття «базові соціальні послуги», надавачами яких є органи держави, органи регіонального та місцевого самоврядування. Закон України «Про соціальні послуги» [3] визначає, що базові соціальні послуги – це види соціальної допомоги, які відповідно до закону надаються отримувачам соціальних послуг такими органами: Київською та Севастопольською міськими державними адміністраціями; районними державними адміністраціями, а також районними в містах Києві та Севастополі державними адміністраціями; виконавчими органами міських рад міст обласного значення; виконавчими органами сільських, селищних та міських рад об'єднаних територіальних громад, створених відповідно до чинного законодавства та перспективного плану формування територій громад і визнаних Кабінетом Міністрів України спроможними у порядку, встановленому законом (далі – ради об'єднаних територіальних громад). Існують декілька підходів до трактування поняття «соціальна послуга», що згадуються у роботах науковців (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «соціальна послуга»

Підходи	Основний зміст
Процесуально-діяльнісний та функціональний	До ключових ознак соціальних послуг зараховують їх суб'єктно-об'єктний зміст, який проявляється у взаєминах на кшталт «людина – людина» та «людина – суспільство». Крім того, важлива цільова спрямованість: вплив на якість життя особи, групи, а також характер соціальних відносин індивіда. Цього досягають через різні засоби, форми, методи та технології
Соціальний та територіальний	Зосереджує увагу на кризовому підґрунті появи соціальної послуги, як відповіді соціальної інфраструктури на запити у індивіда, родини чи групи осіб у разі гострої потреби в задоволенні потреб. Також це стосується попередження загроз і ризиків, нормалізації умов життєдіяльності, а також забезпечення максимально можливої близькості та територіальної доступності послуги для її потенційних отримувачів
Системний	Проводиться системний аналіз сутності соціальних послуг, а також їхньої ролі в структурі невиробничих взаємин на рівнях організації, які здійснюються певними соціальними суб'єктами та інше
Клієнтоорієнтований	До відмінностей соціальних послуг відносять їх здебільшого публічний та невиробничий характер. Це виражається у спрямованості змісту і суті соціальної послуги для конкретної особи – благополуччя, котре потребує певного набору дій, що мають допомагати та підтримувати

Більшість науковців визначає термін «соціальна послуга» так: це всі різновиди сервісів, що стосуються реалізації соціальних прав, що повністю чи частково забезпечуються за рахунок бюджетних коштів або коштів державних позабюджетних фондів [4].

Залежно від умов доступності послуг ці послуги можна класифікувати так:

1) безоплатні для населення;

2) безоплатні для окремих категорій населення;

3) частково оплачувані.

Також соціальні послуги можна класифікувати за призначенням:

- соціально-побутові;
- медичні;
- психологічні;
- педагогічні;
- економічні;
- правові [5].

Під поняттям «соціальна послуга» у системі соціального обслуговування розуміється певний комплекс дій, які виконуються на благо окремої людини, певного кола осіб, родини чи домогосподарства задля забезпечення їхніх актуальних потреб. Мета цих дій – відновлення звичного ритму життя, підтримка та розширення можливостей особистості.

Соціальні послуги, як вид публічних сервісів, перетинаються із соціальною політикою України, яка конституційно проголошена соціальною та правовою. Сучасне трактування соціальної держави базується на усвідомленні першорядних завдань: досягнення загального суспільного добробуту та благополуччя кожного громадянина, надання гідних умов для існування та можливостей для всебічного особистісного зростання. З огляду на це держава зобов'язана забезпечувати соціальний захист незахищених верств населення та заохочувати активну участь громадян у суспільному прогресі та використанні його досягнень для гарантування прав і свобод людини.

Надання послуг у соціальній сфері є одним зі способів виконання зобов'язань держави відносно забезпечення відповідних умов для отримання громадянами та організаціями їх забезпечених законом прав, свобод і обов'язків.

Інститут соціальних послуг – це міст, що з'єднує абстрактну систему соціальних прав з конкретною реалізацією цих прав на практиці. Він містить у собі конкретно-практичні інструменти отримання громадянами соціальних прав і свобод. Сутність проблеми полягає не у тому, щоб сформулювати, які саме діяльності не варто кваліфікувати як послуги. Скоріше, важливо вирішити, які саме правові інструменти слід застосовувати для регулювання взаємодії різноманітних учасників у контексті забезпечення громадянами своїх соціальних прав і свобод.

Система соціальних послуг покликана надавати соціальну підтримку, що орієнтована на окремих осіб та соціальні групи, аби сприяти формуванню умов для їхнього самостійного розв'язання життєвих проблем. Мета – відновлення втрачених навичок і функцій, подолання або пом'якшення негативних наслідків обставин, з якими вони не можуть впоратися самостійно через нестачу ресурсів.

Надання соціальної підтримки організовано через розвинену систему соціальних служб, яка охоплює державні, комунальні та приватні структури. Державна соціальна служба – це підприємства та заклади, що надають соціальні послуги, а також відповідні органи виконавчої влади, що відповідають за організацію і забезпечення соціального обслуговування. До комунального сектора входять установи та заклади, що надають соціальні послуги, а також місцеві органи самоврядування, що відповідають за надання та організацію цих послуг. Недержавна соціальна служба включає заклади і підприємства, що засновані благодійними та громадськими чи іншими недержавними організаціями, або приватними особами.

Розуміння соціальної держави сьогодні вимагає розгляду її як суспільно-політичної системи, яка орієнтована на забезпечення суспільних потреб. Коли громадяни мають потребу в отриманні від держави відповідних переваг у вигляді послуг, держава має обов'язок ці послуги забезпечити – або через систему державних органів та закладів безпосередньо, або організувати процес надання цих послуг недержавними структурами,

що забезпечить незмінність ключових елементів отримання цих послуг, таких як безоплатність, загальна доступність тощо. Таким чином, соціальні послуги постають як інструмент реалізації соціальної функції держави.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гавкалова Н. Л.

Література: 1. Терлецька Н. М., Руснак Д. І. Впровадження нових стандартів надання послуг у контексті модернізації пенсійної системи України. *Молодий вчений.* 2019. № 65. С. 520–523. **2.** Горемикіна Ю. В. Значення соціальних послуг для реалізації державних соціальних гарантій та зобов'язань перед особами похилого віку в Україні. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 13. С. 976–985. **3.** Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text. **4.** Батманова В. В. Визначення публічні послуги в сфері соціального захисту населення. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право».* 2021. № 65. С. 204–209. **5.** Стащук О. В., Гергола С. В., Комар-Стаховська К. П. Стан соціального захисту та соціального забезпечення населення України в умовах війни // Економіко-правовий розвиток сучасної України : матеріали XI Всеукр. наук. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листоп. 2022 р.). Одеса, 2022. С. 6–8.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 334.722:004

Качанова О. М.

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

Анотація. *У статті досліджено роль цифрових інструментів у трансформації стратегічних бізнес-моделей для міжнародних ринків. Проаналізовано, як компанії адаптують свої стратегії шляхом інтеграції цифрових технологій, зосереджуючись на автоматизації, аналітиці даних та системах управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослідження висвітлює успішні кейси та окреслює майбутній потенціал цифрової трансформації у глобальних бізнес-стратегіях.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, бізнес-моделі, міжнародні ринки, цифрові інструменти, стратегічний розвиток, автоматизація, аналітика даних.*

© Качанова О. М., 2025

Annotation. *The article explores the role of digital tools in the transformation of strategic business models for international markets. The study examines the manner in which businesses adapt their strategies by integrating digital technologies, with a particular focus on automation, data analytics, and customer relationship management systems. The study under review here draws upon a range of successful case examples in order to posit a compelling argument for the future potential of digital transformation in global business strategies.*

Keywords: *digital transformation, business models, international markets, digital tools, strategic development, automation, data analytics.*

Постановка проблеми. Цифровізація світової економіки, що триває, зумовлює фундаментальну трансформацію традиційних бізнес-моделей, вимагаючи від компаній адаптації до нових умов. Цифрові інструменти, такі як автоматизація, аналітика даних та хмарні технології, стали невід'ємними компонентами стратегічного розвитку на міжнародних ринках. Однак, незважаючи на їхній значний потенціал, залишаються виклики щодо ефективної інтеграції цих технологій у бізнес-стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження все більше зосереджуються на інтеграції цифрових інструментів у бізнес-стратегії та їхньому трансформаційному впливі на традиційні бізнес-моделі. У публікації «Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations» Вестермана та ін. [1] автори досліджують, як великі організації впроваджують цифрові технології, зосереджуючись на автоматизації, великих даних та хмарних обчисленнях. У дослідженні розглядаються виклики, з якими стикається бізнес під час цього переходу, і підкреслюється важливість розуміння ширших наслідків цифрової трансформації для глобальних операцій. Аналогічно у роботі «The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies» Брінйольфссона та МакАфі [2] автори досліджують, як нові технології формують корпоративні стратегії, зокрема щодо процесів прийняття рішень та конкурентного позиціонування на міжнародних ринках.

Ще одним вагомим внеском є праця Суніла Гупти [3] «Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business», у якій автор пропонує покрокову стратегію цифрової трансформації для компаній, орієнтованих на зростання. Дослідження акцентує увагу на тому, як цифрові інструменти можуть бути інтегровані у ключові бізнес-функції – маркетинг, операційну діяльність, розвиток продукту та клієнтський досвід – щоб забезпечити довготривалу конкурентну перевагу. Гупта підкреслює, що цифрова трансформація – це не лише впровадження технологій, а насамперед переосмислення бізнес-моделі, ціннісної пропозиції та ролі клієнта в бізнесі.

Метою статті є вивчення ролі цифрових інструментів у реформуванні бізнес-стратегій на міжнародних ринках, з висвітленням їх інтеграції та впливу на стратегічну адаптивність і конкурентоспроможність компаній.

Викладення основного матеріалу дослідження. Трансформація стратегічних моделей розвитку бізнесу на міжнародному ринку дедалі більше визначається інтеграцією цифрових технологій. Розвиток штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) та роботизованої автоматизації процесів (RPA) радикально змінює класичні підходи до побудови глобальних бізнес-стратегій, підвищуючи їхню гнучкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість.

Інтеграція цифрових інструментів дозволяє підприємствам не лише оптимізувати операційні процеси, а й створювати високодинамічні стратегічні моделі, що здатні оперативно реагувати на мінливі умови глобального ринку. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів мінімізує ризики, пов'язані з людським фактором, сприяє масштабуванню операцій у різних юрисдикціях і прискорює інтернаціоналізацію бізнесу.

Аналітика великих даних (Big Data Analytics) перетворилася на ключовий актив у стратегічному управлінні, забезпечуючи глибоке розуміння поведінкових патернів споживачів, ринкових трендів і внутрішніх операційних метрик. Такі корпорації, як Amazon та Netflix, інтегрують аналітичні інструменти для гіперперсоналізації маркетингових кампаній, точного прогнозування споживчих уподобань та ефективного управління ланцюгами постачання, що створює суттєві конкурентні переваги у висококонкурентному міжнародному середовищі.

Розгортання хмарних обчислень (Cloud Computing) трансформувало IT-інфраструктуру бізнесу, забезпечуючи масштабованість, оперативність виходу на нові ринки та зниження транзакційних витрат. Провідні гравці, такі як Amazon Web Services (AWS) та Microsoft Azure, стали фундаментом для розбудови глобальних операційних моделей, підтримуючи крос-кордонну співпрацю в реальному часі та забезпечуючи безперервність бізнес-процесів в умовах мінливої нормативно-правової бази.

Штучний інтелект і машинне навчання перебувають у центрі стратегічної еволюції. Компанії на кшталт Google та Tesla використовують AI не лише для аналізу великих масивів даних і виявлення прихованих

закономірностей, а й для створення автономних продуктів і персоналізованих сервісів. Це забезпечує можливість локалізації стратегій відповідно до культурних, нормативних та економічних особливостей окремих ринків, що критично важливо в контексті гетерогенного глобального середовища.

Тематичні приклади трансформації, зокрема використання General Electric Інтернету речей (IoT) для прогнозного обслуговування активів або цифрова модернізація ланцюга постачання Walmart, демонструють мультиплікативний ефект впровадження цифрових технологій: підвищення операційної ефективності, стимулювання інновацій і посилення конкурентних позицій на світових ринках.

Водночас активне використання технологій блокчейну у міжнародних операціях створює нові можливості для прозорості, трасування транзакцій і забезпечення автентичності даних. Такі компанії, як Maersk у співпраці з IBM, впроваджують блокчейн-платформи для оптимізації глобальних ланцюгів постачання, що дозволяє скоротити часові витрати на обробку документів та зменшити операційні витрати.

Інший важливий вектор – це поява нових моделей монетизації на базі цифрових платформ, зокрема через платформи економіки спільного користування (Sharing Economy). Приклади Airbnb та Uber демонструють, як цифрові рішення дозволяють масштабувати бізнес на міжнародному рівні з мінімальними капіталовкладеннями у фізичні активи, що радикально змінює підходи до планування бізнес-стратегій і формування глобальної присутності.

Також важливим стає питання кібербезпеки в умовах розширення цифрового середовища. Стратегічні ініціативи міжнародних корпорацій дедалі частіше включають впровадження комплексних систем захисту даних, управління ризиками та відповідності до міжнародних стандартів безпеки, таких як GDPR у Європейському Союзі або CCPA у Каліфорнії. Порушення цих стандартів може призвести до суттєвих штрафів і репутаційних втрат, що особливо критично для брендів, які прагнуть утримувати довіру споживачів у різних регіонах світу.

Еволюція стратегічних моделей також супроводжується зміною підходів до лідерства в міжнародному бізнесі. Трансформаційне та адаптивне лідерство стають домінантними стилями управління, оскільки вони забезпечують необхідну гнучкість і здатність швидко реагувати на зовнішні виклики. Лідери сучасних компаній зобов'язані володіти міжкультурною компетентністю, високим рівнем емоційного інтелекту і здатністю вести команду крізь періоди невизначеності та змін.

Висновки. Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-стратегії стала незамінною для компаній, які прагнуть зберегти конкурентну перевагу на світових ринках. Автоматизація, аналітика даних, хмарні обчислення та штучний інтелект довели свою трансформаційну здатність в оптимізації бізнес-процесів, покращенні прийняття рішень і можливості швидко масштабувати операції в кількох регіонах. Ці технології пропонують підприємствам гнучкість і проактивне реагування на зміни, необхідні для адаптації до швидкозмінної динаміки ринку та уподобань споживачів. Тематичні дослідження таких світових гігантів, як General Electric, Walmart та Amazon, підтверджують суттєві переваги цифрової трансформації, включаючи підвищення операційної ефективності, інновацій та позиціонування на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: **1.** Westerman G., Calméjane C., Bonnet D., Ferraris P., McAfee A. Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.* 2011. 68 p. URL: https://www.consultancy.nl/media/Capgemini%20-%20Digital%20Transformation%20Study%202011-2588.pdf. **2.** Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p. URL: http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf. **3.** Gupta, S. Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. Boston : Harvard Business Review Press, 2018. 288 p. URL: https://www.amazon.com/dp/B078YCJPW6?ref=KC_GS_GB_US. **4.** Greenway A., Terrett B., Bracken M., Loosemore T. Digital Transformation at Scale: Why the Strategy Is Delivery. London : London Publishing Partnership, 2018. 240 p. URL: https://www.perlego.com/book/2915980/digital-transformation-at-scale-why-the-strategy-is-delivery-pdf. **5.** Lamarre E., Smaje K., Zemmel R. Rewired: The McKinsey Guide to Outcompeting in the Age of Digital and AI. Hoboken : Wiley, 2023. 256 p. URL: https://www.amazon.com/Rewired-McKinsey-Guide-Outcompeting-Digital/dp/1394207115.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

УЗАГАЛЬНЕННЯ ОСНОВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЇХ ВПЛИВУ НА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.24

Кіслякова А. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто вплив інструментів диджитал-маркетингу, зокрема SEO, контекстної та нативної реклами, Big Data і ретаргетингу, на маркетингові стратегії підприємств у цифровому середовищі та взаємодію з аудиторією.*

Ключові слова: *банерна реклама, Big Data, конверсія, контекстна реклама, ретаргетинг, SEO-просування, маркетинг.*

Annotation. *The article examines the impact of digital marketing tools, including SEO, contextual and native advertising, Big Data, and retargeting, on business marketing strategies in the digital environment and interaction with the audience.*

Keywords: *banner advertising, Big Data, conversion, contextual advertising, retargeting, SEO promotion.*

Постановка проблеми. Використання інструментів цифрового маркетингу стало ключовим фактором для успішної адаптації підприємств до сучасного ринку. З розвитком технологій та зміною споживацьких звичок компанії повинні постійно коригувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цифрові інструменти дозволяють точніше аналізувати потреби цільової аудиторії та ефективніше комунікувати з нею. Вони дають змогу значно знизити витрати на традиційні рекламні канали.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти інструментів диджитал-маркетингу та їх впливу на маркетингову стратегію підприємства розкриваються в працях таких науковців, як: Бубенець І. Г., Гарматюк О. В., Левченко І. В., Капінус Л. В., Фостолович В. А. та ін. Однак низка теорій і концепцій щодо врахування сучасних інструментів диджитал-маркетингу досі залишаються не розкритими повною мірою.

Мета статті – узагальнення основних інструментів диджитал-маркетингу та дослідження їх впливу на маркетингову стратегію підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інструменти диджитал-маркетингу стали невід'ємною частиною сучасних бізнес-стратегій. Їх вплив на маркетингову стратегію підприємства визначає успішність в умовах швидко змінюваного цифрового середовища [1]. В літературі представлено великий вибір інструментів диджитал-маркетингу, але їх ефективність залежить від цілей бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Основні інструменти диджитал-маркетингу

Інструмент	Характеристика
1	2
SEO-просування	Оптимізація сайтів через ключові слова для підвищення видимості у пошукових системах
Контекстна реклама	Реклама, підібрана на основі інтересів користувача, що відповідає його пошуковим запитам
Банерна реклама	Графічні банери, які розміщуються на тематичних сайтах для залучення відвідувачів
Нативна реклама	Контент, що відповідає інтересам аудиторії та виглядає органічно в межах платформи
Рекламні вікна	Спливаючі вікна, що з'являються на екрані для привернення уваги до реклами

© Кіслякова А. С., 2025

Закінчення табл. 1

1	2
QR-коди в offline	Швидкий доступ до додатків чи продуктів через сканування QR-коду в реальному житті
Big Data	Аналіз великих обсягів даних для покращення стратегій
Ретаргетинг	Повторне таргетування користувачів, що взаємодіяли з брендом раніше
SMS-розсилки	Рекламні повідомлення, що надсилаються масово на мобільні телефони для швидкої доставки інформації
Вірусна реклама	Контент з провокаційним змістом, який поширюється від користувача до користувача

Джерело: [2; 3].

Основні інструменти диджитал-маркетингу значно впливають на маркетингову стратегію підприємства, допомагаючи ефективно комунікувати з цільовою аудиторією та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. SEO-просування та контекстна реклама забезпечують високі позиції серед пошуку, збільшуючи видимість бренду та залучаючи цільових користувачів. Банерна та нативна реклама дозволяють брендам органічно вбудовуватися у контент, привертаючи увагу без нав'язливості. Технології Big Data та ретаргетинг допомагають персоналізувати пропозиції, збільшуючи ймовірність конверсії. Вірусна реклама та QR-коди в offline забезпечують швидке поширення контенту і взаємодію з користувачами в реальному житті, збільшуючи впізнаваність бренду. Всі ці інструменти дозволяють підприємствам налаштувати маркетингову стратегію для досягнення максимального ефекту та зниження витрат на традиційні канали реклами.

Вплив інструментів диджитал-маркетингу на маркетингову стратегію підприємства відбувається через певні канали, які наведені на рис. 1.

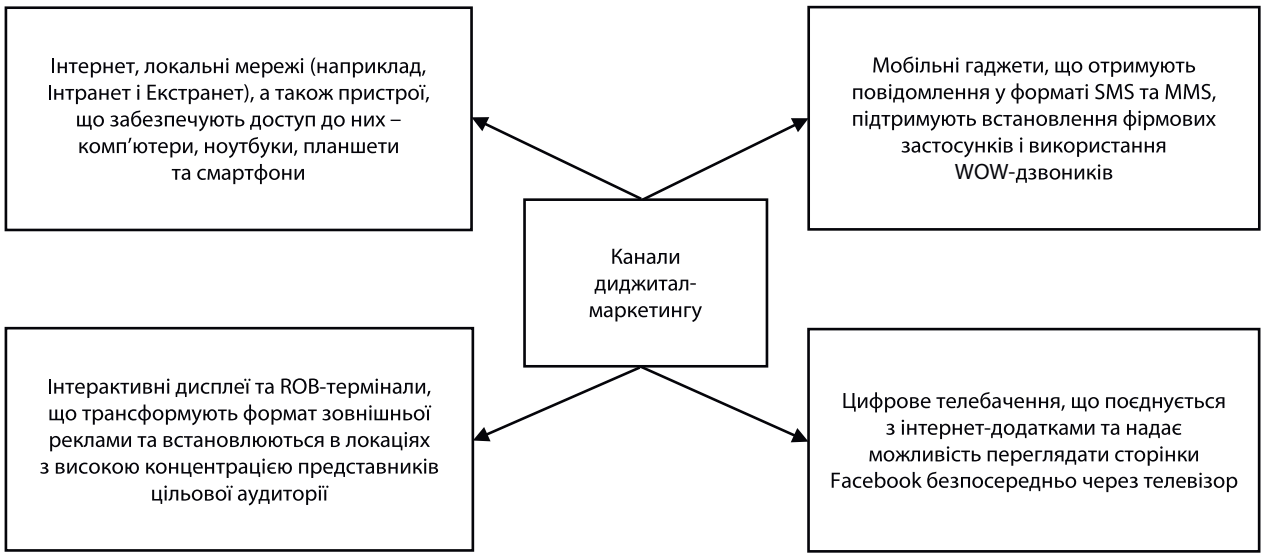


Рис. 1. **Основні канали диджитал-маркетингу**

Джерело: [4; 5]

Основні канали диджитал-маркетингу забезпечують підприємствам широкий спектр можливостей для залучення та взаємодії з цільовою аудиторією. Інтернет та мобільні пристрої відкривають брендам можливість напряму взаємодіяти зі споживачами через різноманітні платформи й канали, що сприяє підвищенню результативності рекламних кампаній. Використання інтерактивних екранів і ROB-терміналів дає змогу реалізовувати таргетовану зовнішню рекламу в місцях з великим скупченням людей, охоплюючи широку аудиторію.

Мобільні повідомлення, фірмові застосунки, а також розсилки у форматі SMS та MMS створюють додаткові канали персоналізованого спілкування, що поглиблює взаємодію з клієнтами. Своєю чергою, цифрове телебачення, інтегроване з інтернет-додатками, відкриває нові інструменти для рекламодавців, забезпечуючи

інтерактивний зв'язок із глядачами та підвищуючи ефективність цифрового просування. Всі ці канали значно посилюють маркетингову стратегію, дозволяючи брендам досягти максимального охоплення та точного таргетування.

Для оцінки впливу інструментів диджитал-маркетингу на маркетингову стратегію підприємства необхідно застосовувати відповідну методику. Один із основних підходів, що використовується для вимірювання ефективності, – це «ключовий показник ефективності». Він дозволяє з високою точністю оцінювати та аналізувати результати маркетингових кампаній, зокрема кількість кліків, взаємодій, відмов, покупок тощо.

Основні показники ефективності диджитал-маркетингу допомагають підприємствам оцінювати результати рекламних кампаній і коригувати стратегії для досягнення максимальних результатів. ROI (Return on Investment) дозволяє оцінити ефективність витрат на рекламу і економити бюджет, а CTR (Click-Through Rate) визначає, як часто реклама або листи призводять до переходу на цільову сторінку, що допомагає коригувати контент та таргетування. CAC (Customer Acquisition Cost) дозволяє оптимізувати витрати на залучення клієнтів, підвищуючи рентабельність. Total Visits (загальний трафік) і Bounce Rate (відмови) допомагають оцінити ефективність сайту та кампаній, де високий трафік при низькому показнику відмов вказує на хорошу роботу маркетингу. Engagement Rate (показник залучення) показує активність користувачів на сайті, а LTV (Lifetime Value) дозволяє оцінити довгострокову цінність клієнта для бізнесу. Churn Rate (показник відтоку) вказує на рівень відтоку користувачів, що вимагає покращення стратегій утримання клієнтів. CR (Conversion Rate) вимірює ефективність маркетингових кампаній, а WTS (Web Traffic Source) дозволяє визначити найефективніші джерела трафіку. Показники PF (Purchase Frequency) і ASP (Average Sale Price) дають змогу оцінити покупецьку активність і середній розмір продажу, допомагаючи коригувати ціноутворення і стратегії взаємодії з клієнтами. Аналіз цих показників дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити залучення користувачів та поліпшити конверсії, що сприяє стабільному зростанню і ефективності бізнесу [5].

Висновки. Отже, інструменти диджитал-маркетингу відіграють важливу роль у формуванні маркетингових стратегій підприємств, дозволяючи їм ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією та підвищувати конкурентоспроможність. Використання різноманітних інструментів, таких як SEO, контекстна реклама, нативна реклама, та технології Big Data допомагають брендам досягти високої видимості та персоналізувати пропозиції. Застосування ефективних каналів комунікації, таких як мобільні пристрої, інтерактивні екрани та цифрове телебачення, забезпечує максимальне охоплення та точне таргетування аудиторії. Оцінка результативності через ключові показники ефективності дозволяє підприємствам коригувати стратегії та досягати максимального ефекту, підвищуючи рентабельність і знижуючи витрати.

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

Література: **1.** Капінус Л. В. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. № 1. С. 15–21. URL: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2023-1-2. **2.** Левченко І. В. Вплив digital-маркетингу на розвиток інтернет-магазинів. *Економічні горизонти.* 2023. № 1 (23). С. 70–79. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.273361. **3.** Фостолович В. А. Вплив цифрових трансформацій на формування сучасних маркетингових технологій в умовах інноваційного бізнесу // Digital business transformation: challenges and opportunities for partnership : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Мелітополь : ТДАТУ, 2021. С. 54–57. **4.** Гарматюк О. В. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. *Економіка та суспільство.* 2021. Вип. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-3. **5.** Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ.* 2022. № 11. С. 271–276.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК

УДК 65.011.56

Клименко Д. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто вплив технологій штучного інтелекту на сферу бухгалтерського обліку та аудиту. Проаналізовано переваги автоматизації фінансових процесів, роль штучного інтелекту в запобіганні шахрайству та нові вимоги до професійної підготовки бухгалтерів.*

Ключові слова: *штучний інтелект, бухгалтерський облік, аудит, автоматизація, фінансовий контроль.*

Annotation. *The article examines the impact of artificial intelligence technologies on accounting and auditing. The benefits of financial process automation, the role of AI in fraud prevention, and new requirements for the professional training of accountants are analyzed.*

Keywords: *artificial intelligence, accounting, auditing, automation, financial control.*

Сучасний розвиток технологій стрімко змінює бізнес-середовище, і особливе місце серед новітніх рішень посідає штучний інтелект (ШІ). ШІ дедалі активніше впроваджується у різні сфери діяльності, включно з бухгалтерським обліком і аудитом. Хоча спочатку ця технологія не розглядалася як частина традиційної бізнес-дисципліни, її значний вплив на ефективність і якість фінансових процесів зробив ШІ важливою темою для обговорення в межах бухгалтерської науки та практики. Використання ШІ відкриває нові можливості для автоматизації рутинних операцій, підвищення достовірності звітності, запобігання шахрайствам і покращення управлінських рішень.

Серед українських науковців питанням впливу ШІ на бухгалтерський облік займалася Кузьменко І. Р., яка досліджувала вплив цифровізації на розвиток бухгалтерського обліку, його переваги у користуванні та можливості, які відкриваються в економіці з використанням комп'ютеризації. Петрик О. А., Басін А. О. вивчали сучасні ІТ-продукти та системи, що впроваджуються в бізнес-процеси, та визначали їх вплив на ефективність операційного управління. Своєю чергою, Левченко В. П. та Ричаківська В. І. акцентували увагу на цифрову трансформацію системи бухгалтерського обліку та аудиту як складову трансформації економічних процесів. Таким чином, незважаючи на наявність значного масиву теоретичних і прикладних досліджень цифрової економіки, залишається недостатньо вивченою проблема оцінки ефективності впровадження ШІ в бухгалтерський облік на рівні підприємств різних галузей, а також питання гармонізації облікової політики з новими технологічними викликами. Саме ці аспекти і становлять предмет подальшого дослідження в межах цієї статті.

Метою цього дослідження є аналіз впливу технологій штучного інтелекту на сферу бухгалтерського обліку та аудиту. Завданнями дослідження є: визначення того, як саме ШІ трансформує традиційні підходи до ведення фінансової звітності на підприємствах, які переваги отримують компанії від впровадження нових технологій, а також які виклики стоять перед фахівцями у зв'язку з такими змінами; визначення ролі ШІ у підвищенні точності обліку, забезпеченні фінансової безпеки підприємств і необхідності оновлення освітніх програм для підготовки бухгалтерів нового покоління.

Штучний інтелект також відомий як когнітивні технології або когнітивні обчислення. Він охоплює дуже широку сферу, і не всі його аспекти є важливими та актуальними для бухгалтерського обліку. Незважаючи на те, що технічний аспект технології штучного інтелекту (ШІ) не підпадає під юрисдикцію традиційної бізнес-дисципліни, далекосяжний вплив ШІ зробив його предметом бізнес-освіти та практики. Технологія штучного інтелекту застосовується в різних бізнес-функціях, включаючи виробництво, дистрибуцію, закупівлі, продажі та маркетинг, бухгалтерський облік і фінанси, аудит, дослідження і розробки, управління людськими ресурсами тощо. Бухгалтерський облік і аудит, будучи невід'ємною частиною бізнесу, також піддаються впливу переваг

© Клименко Д. О., 2025

і недоліків технології штучного інтелекту. Перш ніж зосередитися на тому, як ШІ може принести користь або поставити під загрозу функцію бухгалтерського обліку та аудиту в бізнес-компанії, необхідно розглянути способи використання ШІ в цих сферах [1].

Штучний інтелект дедалі активніше впроваджується у сферу бухгалтерського обліку на підприємствах, суттєво змінюючи традиційні підходи до ведення фінансової звітності. Насамперед, ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції – обробку первинних документів, складання стандартних звітів, нарахування заробітної плати та податкових платежів. Завдяки цьому зменшується кількість помилок, пов'язаних з людським фактором, і прискорюються бізнес-процеси. Наприклад, системи на основі ШІ можуть самостійно розпізнавати рахунки-фактури та автоматично розносити їх по відповідних рахунках бухгалтерського обліку [2]. Крім того, штучний інтелект використовується для аналітики – він здатен швидко аналізувати великі масиви фінансових даних, виявляти відхилення та потенційні ризики, що дозволяє керівникам підприємств ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. Особливо актуальною є функція прогнозування грошових потоків і фінансових результатів, де ШІ допомагає будувати моделі на основі історичних даних і зовнішніх чинників. У податковій сфері штучний інтелект допомагає підприємствам залишатися в рамках чинного законодавства, автоматично відслідковуючи зміни в нормативно-правовій базі та адаптуючи облік під нові вимоги.

Штучний інтелект відіграє важливу роль у запобіганні фінансовим шахрайствам на підприємствах, особливо в малих і середніх, де часто немає чіткого розподілу обов'язків у бухгалтерії. Завдяки автоматизації фінансових операцій системи з ШІ самостійно виставляють рахунки та контролюють їх виконання, а кожен співробітник має обмежені права доступу й унікальні паролі, що знижує ризик зловживань. Крім того, цифрові сліди та потенційні порушення легко відстежуються завдяки технологіям штучного інтелекту. Використання бухгалтерського програмного забезпечення також підвищує якість облікової інформації: автоматизація рутинних процесів зменшує кількість помилок, адже система одразу сигналізує про некоректне введення даних. Це дозволяє підприємству економити час, знижувати навантаження на персонал і покращувати достовірність фінансової звітності. Окрім цього, штучний інтелект сприяє реформуванню традиційного бухгалтерського й аудиторського обліку – підвищує ефективність роботи, оптимізує структуру обліку та скорочує потребу у великій кількості працівників. Це стимулює бухгалтерів до розвитку нових навичок і підвищення професійної якості їхньої діяльності [3].

Штучний інтелект – це не загроза, а корисний інструмент, який допомагає покращити виконання завдань, навіть якщо кількість робочих місць із введенням даних зменшиться. Машини можуть ефективно справлятися з рутинними операціями, але ключові рішення все одно прийматимуть професійні бухгалтери. Завдяки ШІ керівники зможуть отримувати точні та актуальні дані, що підвищить якість управлінських рішень і знизить ризики [4]. Сучасним бухгалтерам важливо не лише добре знати облік, а й володіти новітніми технологіями, мати розвинені навички спілкування, а також вміти аналізувати та зрозуміло доносити інформацію до керівництва та клієнтів. Усе це потрібно опановувати ще під час навчання. Після випуску фахівці мають бути готові до нових вимог, щоб легко пристосовуватись і будувати успішну кар'єру. Університетам уже сьогодні варто оновлювати свої програми, щоб краще готувати студентів до змін у бізнес-середовищі. І хоча раніше вважали, що через впровадження ШІ доходи бухгалтерів можуть зменшитися, насправді це відкриває нові перспективи для тих, хто прагне працювати в більш цікавих і складних умовах. Фахівці, які готові постійно вчитися та розвивати нові компетенції, матимуть значно більше шансів на успіх і професійне зростання [5].

Отже, впровадження штучного інтелекту у сферу бухгалтерського обліку не слід розглядати як загрозу, а як потужний інструмент, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність фінансових процесів і покращувати якість управлінських рішень. Завдяки автоматизації рутинних операцій ШІ знижує ризики помилок і шахрайств, водночас залишаючи за професійними бухгалтерами право ухвалювати ключові рішення. Для успішної інтеграції цих технологій у практику важливо, щоб сучасні фахівці постійно розвивали нові компетенції – від володіння IT-інструментами до аналітичних і комунікативних навичок. Саме тому освітні установи повинні вже сьогодні адаптувати свої програми до вимог цифрової економіки, щоб випускники були готові до нових реалій ринку праці й мали широкі перспективи професійного зростання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

Література: **1.** Hasan A. R. Artificial Intelligence (AI) in Accounting & Auditing: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management.* 2022. Vol. 10, No. 1. **2.** Bako P. M., Tanko U. M. The Place of Artificial Intelligence in

Accounting Field and the Future of Accounting Profession. Journal of Artificial Intelligence, Machine Learning and Neural Network. 2022. Vol. 2, No. 5. **3.** Stancu M. S., Duțescu A. The impact of the Artificial Intelligence on the accounting profession, a literature's assessment. Sciendo. 2021. **4.** Rawashdeh A. The consequences of artificial intelligence: an investigation into the impact of AI on job displacement in accounting. *Journal of Science and Technology Policy Management.* 2023. Vol. 16, No. 3. **5.** Bakarich K. M., O'Brien P. E. The Robots are Coming … But Aren't Here Yet: The Use of Artificial Intelligence Technologies in the Public Accounting Profession. *Journal of Emerging Technologies in Accounting.* 2023. Vol. 18.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025 р.

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ

УДК 621(477):338.124.4

Коваленко М. П.

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

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню динаміки розвитку машинобудівної галузі України в умовах макроекономічних змін і воєнних викликів. Проведено аналіз змін у промисловому виробництві та структурі реалізації продукції протягом 2010–2024 років. Визначено стратегічні напрями розвитку галузі, зокрема державну підтримку, технологічну модернізацію та гнучкі бізнес-моделі, які сприятимуть стійкості підприємств в умовах воєнного часу.*

Ключові слова: *управління змінами, машинобудування, кризовий менеджмент, адаптація підприємств, стратегічне планування, воєнний час, макроекономічні зміни.*

Annotation. *The article is devoted to the study of the development dynamics of Ukraine's machine-building industry under macroeconomic changes and wartime challenges. The analysis covers changes in industrial production and the structure of product sales during the period from 2010 to 2024. Strategic directions for the development of the industry are identified, including state support, technological modernization, and flexible business models that will contribute to the resilience of enterprises in wartime conditions.*

Keywords: *change management, machine-building, crisis management, enterprise adaptation, strategic planning, wartime, macroeconomic changes.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Машинобудівна галузь є ключовим елементом промислового розвитку України, забезпечуючи інфраструктурні, транспортні та оборонні потреби держави. Військові дії та макроекономічна нестабільність призвели до порушення виробничих процесів, скорочення інвестицій, змін у логістичних ланцюгах та трудових ресурсах. Виживання та розвиток підприємств у таких умовах можливі

© Коваленко М. П., 2025

лише за умови ефективного управління організаційними змінами, вимагає адаптації бізнес-моделей, оптимізації ресурсів, впровадження інноваційних технологій та гнучких стратегій реагування на нові виклики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління організаційними змінами на підприємствах досліджувалися багатьма науковцями: Козловою І. [1], Мельник О. [2], Покотило Т. [4], Сусіденко В., Болманенко О., Хащініною Г. [7], значна увага приділяється питанням антикризового управління, трансформації бізнес-моделей та впровадженню інновацій у машинобудуванні, проте недостатньо вивченими залишаються аспекти оперативного реагування підприємств машинобудівної галузі на військові ризики, а також розробка стратегій організаційних змін в умовах невизначеності, необхідний комплексний підхід, який поєднує аналіз економічної динаміки галузі з методами управління організаційними змінами.

Метою статті є аналіз динаміки розвитку машинобудівної галузі України в умовах кризи, а також визначення ефективних підходів до управління організаційними змінами на підприємствах для забезпечення їхньої адаптації, стійкості та конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналізуючи статистичні дані машинобудівної галузі на макроекономічному рівні, можна зазначити її значну залежність від політичних, економічних і зовнішньоекономічних факторів (рис. 1) [5].

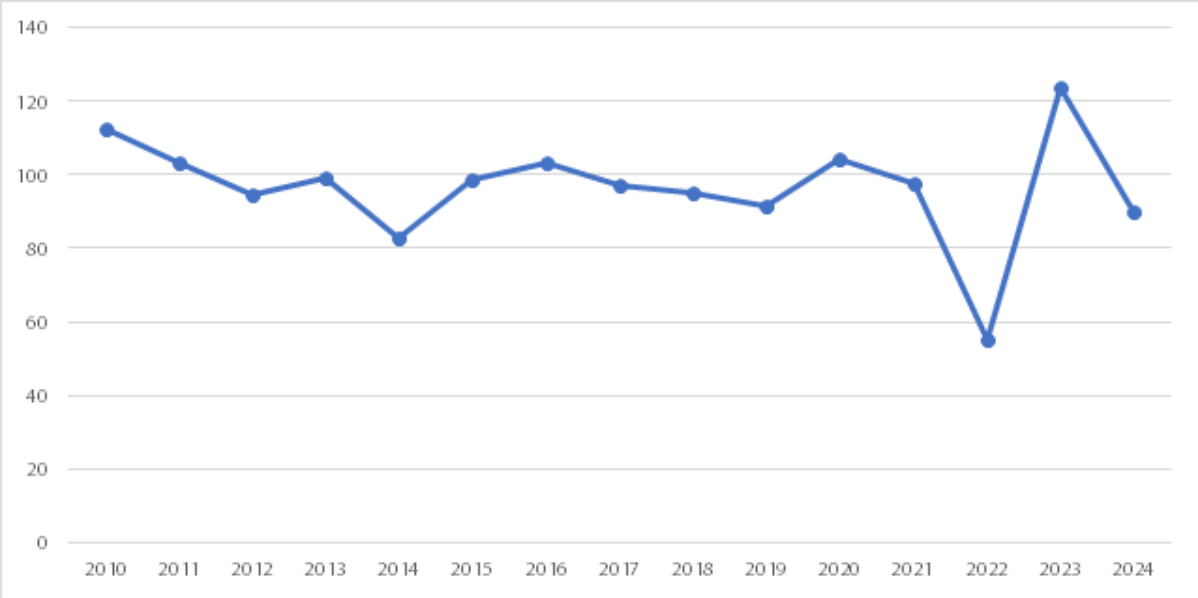


Рис. 1. **Індекс промислового виробництва в Україні**

Джерело: [5]

У період 2010–2013 рр. спостерігалося зростання індексу промислового виробництва до 113,5 %, що було зумовлено стабільним розвитком галузі та високим рівнем інвестицій. Проте в 2014–2016 роках машинобудування зазнало різкого спаду (до 72,2 %), що пов'язано з політичною нестабільністю, втратою традиційних ринків збуту та економічною кризою.

З 2017 по 2019 рік галузь поступово відновлювалася, досягнувши індексу 101,1 %, проте глобальні виклики 2020–2022 років, зокрема пандемія COVID-19 та воєнні дії, знову призвели до зниження промислового виробництва до 83,2 %. Протягом 2023–2024 років з'явилися ознаки часткового відновлення, що пояснюється державними програмами підтримки, переорієнтацією на нові ринки та адаптацією підприємств до кризових умов.

Варто зазначити, що в умовах воєнного часу особливої уваги набуває виробництво машин і обладнання для оборонного комплексу, що стає одним із пріоритетних напрямків машинобудівної галузі. Водночас порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованих кадрів та зростання собівартості продукції залишаються ключовими проблемами галузі, що потребують системного підходу до управління змінами.

Управління організаційними змінами в умовах воєнного часу вимагає глибокого аналізу динаміки промислового виробництва та адаптації підприємств до нестабільного середовища. Машинобудівна галузь є однією з ключових сфер промисловості, що забезпечує розвиток інфраструктури, транспорту, оборонного комплексу та інших стратегічних напрямків (рис. 2), яка відображає зміни в індексах промислового виробництва за основними секторами машинобудування протягом 2024 року.

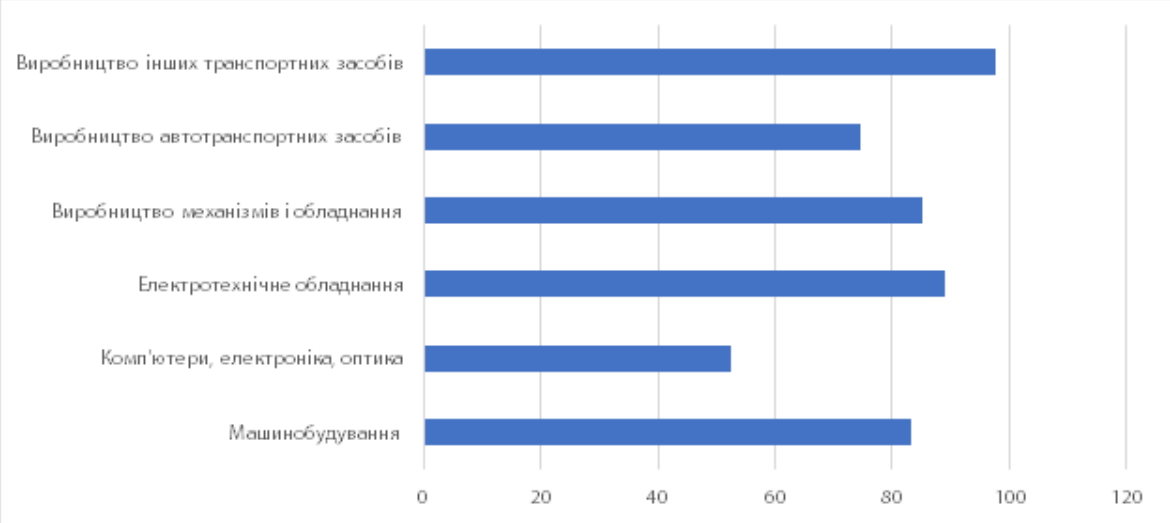


Рис. 2. **Індекс промислового виробництва за всіма категоріями в 2024 р. (%)**

Джерело: [5]

Машинобудування в цілому демонструє зниження індексу промислового виробництва (83,2 %), що свідчить про нестабільність ринку та можливі проблеми з ресурсами, логістикою та попитом. Найбільша волатильність спостерігається у виробництві комп'ютерної техніки, що залежить від зовнішніх факторів, таких як доступ до мікросхем та електронних компонентів. Виробництво електротехнічного обладнання та автотранспортних засобів має різкі стрибки, що може бути пов'язано з сезонними факторами або змінами у державному замовленні. Незважаючи на труднощі, виробництво механізмів та інших транспортних засобів демонструє найбільшу стабільність, дані є важливими для стратегічного планування розвитку машинобудівної галузі, а також для оцінки її адаптивності до економічних і воєнних викликів [3; 8].

Проведений аналіз фінансових показників підприємств машинобудівної галузі свідчить про зростання обсягів реалізації продукції на 16 % у 2023 році порівняно з попереднім періодом, що пояснюється підвищеним попитом на оборонну продукцію та державною підтримкою сектора. Однак прибутковість підприємств залишається низькою через високі витрати на сировину, логістику та імпортні комплектуючі [6].

Розвиток організаційних змін, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, дозволяє зменшити ризики банкрутства та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність галузі. Одним із перспективних напрямків є розвиток кластерної моделі кооперації між машинобудівними підприємствами, що сприяє зниженню виробничих витрат та ефективному використанню ресурсів.

Висновки. Результати дослідження підтверджують нестабільність розвитку машинобудівної галузі України через економічні кризи та воєнні дії. Аналіз динаміки промислового виробництва у 2010–2024 роках показав періоди зростання, спаду та поступового відновлення. Основні виклики для підприємств включають скорочення виробничих потужностей, втрату ринків збуту, порушення логістичних ланцюгів і зниження фінансування.

Управління організаційними змінами в умовах воєнного часу передбачає стратегічну адаптацію підприємств, що включає диверсифікацію виробничих потужностей та пошук альтернативних постачальників; впровадження цифрових технологій та автоматизації виробничих процесів; зміну бізнес-моделі відповідно до нових ринкових умов, зокрема переорієнтацію на оборонну продукцію; оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів; формування антикризових стратегій управління персоналом, зокрема підтримку мобільних і дистанційних форм роботи.

Подальший розвиток машинобудівної галузі України залежатиме від державної підтримки, залучення інвестицій, розширення міжнародного співробітництва та ефективного управління організаційними змінами.

Використання сучасних стратегій кризового менеджменту дозволить підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу та створити умови для відновлення і сталого розвитку галузі в післявоєнний період.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Литовченко І. В.

Література: **1.** Козлова І. М. Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 134–140. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-5_0-pages-134_140.pdf. **2.** Мельник О. Г. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємствах. *Бізнес Інформ.* 2022. № 10. С. 219–225. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-10-219-225. **3.** Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2023 році. URL: Obsiah-realizovanoi-promyslovoi-produktsii-za-vydamy-diialnosti-u-2023-r.pdf. **4.** Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2023. Т. 32. № 1. DOI: 10.23939/smeu2023.01.112. **5.** Індекс промислового виробництва // Мінфін України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/industrial/. **6.** Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024-2026 роки // МОН України. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogo RozvitkuUkraini. **7.** Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-130. **8.** Реалізація промислової продукції: дані за 2023 роки. URL: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-promyslovoi-produktsii-realizovano-na-16-bilshe/.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІТ- БІЗНЕСУ

УДК 005.511:004

Колодезев Д. В.

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

Малахова М. І.

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

Анотація. *У сучасному глобалізованому світі динамічні показники міжнародного ринку інформаційних технологій та інновацій значно випереджають аналогічні показники інших існуючих ринків товарів і послуг. Ринок інформації як сукупність економічних відносин з приводу придбання, обробки, систематизації інформації та її продажу кінцевому споживачу або з приводу купівлі-продажу інформаційних товарів і послуг складається з трьох сфер: інформації; електронних угод; електронної комунікації. У статті розглянуто основні тенденції та основні чинники впливу на розвиток ІТ-галузі в світі.*

© Колодезев Д. В., Малахова М. І 2025

Ключові слова: *розвиток IT-галузі, цифрові тренди, біотехнології, трансформація бізнес-процесів, технології 4IR, штучний інтелект.*

Annotation. *In the modern globalized world, the dynamic indicators of the international information technology and innovation market are significantly ahead of similar indicators of other existing markets for goods and services. The information market as a set of economic relations regarding the acquisition, processing, systematization of information and its sale to the end consumer or about the purchase and sale of information goods and services includes three areas: information; electronic agreements; Electronic communication. The article deals with the main trends and main factors of influencing the development of an IT industry in the world.*

Keywords: *development IT industry, digital trends, biotechnology, business process transformation, 4ir technology, artificial intelligence.*

Вступ. Досить нове поняття «інформаційні технології» пов'язують, перш за все, з «третьою технологічною революцією» останніх десятиліть XX ст. Інформаційні технології розглядаються як сукупність процесів, процедур, регламентів, апаратно-технічних, математичних, лінгвістичних засобів, що функціонують з метою збирання, зберігання, переробки й поширення інформації. Роль інформаційних технологій в науково-технічному розвитку визначається сприянням на якісно новий рівень узагальнення, трансформації і доставки інформації, що створюється та використовується в усіх сферах життєдіяльності суспільства. Найефективнішими з них є такі, що пов'язані з автоматизацією інформаційних процесів (баз даних) і розвитком телекомунікаційних мереж. Саме вони застосовуються для формування та експлуатації інформаційних ресурсів, що розподіляються на дві категорії: загального призначення – надання інформаційної продукції та послуг безпосередньо споживачу (електронні видання мультимедіа, частково бази і банки даних); інтегровані в системи – надання проміжної інформації, що необхідна для роботи систем, в межах якої вони функціонують (АСУ, бази знань, розрахункові бази даних для наукових досліджень).

Результати дослідження. Міжнародний бізнес не можливо уявити без інформаційних масивів і бази даних, оскільки він приречений зникнути в результаті перемоги конкурентів із більш ефективними організаційними моделями, що мають практично необмежені можливості щодо використання переваг інтелектуальних активів, незважаючи на кордони. Слід констатувати факт, що на сьогодні інтелектуальний капітал виступає найдефіцитнішим ресурсом – сировина на світовому ринку коштує в середньому 20 % від того, що вона коштувала 150 років тому; за останні 70 років співвідношення між інтелектуальними та матеріальними активами змінилося з 30:70 на 63:37. У зв'язку з цим влада переходить від власників фінансів до тих, хто контролює інтелектуальний капітал. Країни-переможці світового господарства імпортують виробників знань та експортують результати їхньої праці; країни, що роблять протилежне, програють у світовому розвитку [1].

Сьогодні вплив IT-технологій простежується на всі сфери економічного, технологічного та соціального явищ [1; 2; 3] (табл. 1). Так, інформаційні та й телекомунікаційні технології перетворюють галузь охорони здоров'я. Крім економічного ефекту від розвитку бізнесу, інформаційні й телекомунікаційні технології мають величезний потенціал, що дозволяє вирішити нагальні соціальні проблеми й змусити дотримуватися ведення бізнесу принципам соціально-екологічної відповідальності.

Таблиця 1

Прояви впливу IT-технологій на міжнародний бізнес

Результати проявів	Опис
1	2
1. «Цифрові» тренди за даними досліджень UIF розподілені на: «минулі (2000-2018)», «сучасні (2019)» та «близького майбутнього (2020-2030)»	Минулі тренди – швидкий інтернет, смартфони, персональні комп'ютери, інформація в хмарах, соціальні мережі; сучасні тренди – аналітика великих даних, нанотехнології, смарт-пристрої (датчики та сенсори, дрони, «розумні будинки», пристрої, VR/AR тощо);тренди майбутнього – штучний інтелект, блокчейн та криптовалюту, 3D-друк, самокеровані машини, нові технології в енергетиці, технології імплантатів, робототехніку, розподілені обчислення, економіку спільного користування
2. Розвиток ринку біотехнологій	Перший рейтинг у зростанні світових фармацевтичних компаній-розробників вакцини від COVID-19: Moderna – біотехнологічна компанія, яка розробляє вакцини й ліки, що легко транспортуються; Pfizer (у партнерстві з BioNTech) – фармакологічна компанія

Закінчення табл. 1

1	2
3. Цифрова трансформація бізнес-процесів, що підтверджено рейтингами найбільш інноваційних компаній світу	Прикладом виступає впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси світових компаній-лідерів: Stitch Fix (США) – компанія має 5800 співробітників, її капіталізація складає 2 млрд дол., використовує штучний інтелект в підборі одягу для клієнта; The Walt Disney Company (США) – спеціалізується на розробці інноваційних технологій в сферах мультимедіа, робототехніки, ЕВМ, космонавтики та ін.; Oatly компанія розробила та застосовує ферментну технологію з виробництво вівсяного молока та молочних продуктів
4. Передові практики застосування технології інтернет-речей (IoT) в медицині	Philips у виробництві медичного обладнання – магнітно-резонансна томографія (МРТ), сканери позиційної емісійної томографії (ПЕТ) і обладнання для комп'ютерної томографії (КТ), що дозволяє проводити віддалений моніторинг, прогнозувати технічне обслуговування та продовжує термін служби
5. Застосування машинного навчання та штучного інтелекту	Siemens оптимізував процеси згоряння газових турбін. У серії тестів система машинного навчання змогла зменшити викиди оксиду азоту на 20 %. Завдяки складним нейронним мережам вдалося досягти результатів, що перевершують продуктивність експертів-людей
6. Комбінаторні ефекти застосування технологій 4IR	Використання аеропоніки та прогнозної аналітики дозволяє компанії AeroFarms досягати високої продуктивності сільського господарства, зменшувати споживання ресурсів і утворення відходів, одночасно підвищуючи якість продукції

У секторі охорони здоров'я активне впровадження бездротових технологій дозволяє поліпшити якість догляду за пацієнтами та скоротити витрати. Наприклад, лікарі можуть отримати інформацію, необхідну для прийняття рішень, використовуючи ноутбуки з бездротовим доступом, що забезпечує миттєвий доступ до історії хвороби, а також усіх медичних даних пацієнтів у реальному часі та дозволяє швидше діагностувати хворобу й призначати лікування. Використання мереж бездротових датчиків у поєднанні з комп'ютерами дає змогу людям похилого віку жити незалежним життям, навіть якщо їх можливості обмежені. Так, людям, що страждають на хворобу Альцгеймера, серед симптомів якої – втрата пам'яті, технології інтелектуальних будинків забезпечують своєчасне нагадування, а також контроль за їхньою поведінкою, сповіщають про якісь негаразди й попереджають про це лікарів [3].

Важливою є роль інформаційних і телекомунікаційних технологій в роботі державних установ. У сучасних умовах їхні витрати на впровадження цих технологій є досить значними. Нові рішення змінюють спосіб надання послуг населенню, зокрема через Інтернет, забезпечують розвиток IT-інфраструктури, що є корисним для всіх елементів суспільства. Тому інвестиції держави в інформаційні та телекомунікаційні технології мають відповідати глобальній стратегії розвитку національної інфраструктури [3].

Багато урядів промислово розвинених країн сьогодні активно експериментують з електронними технологіями голосування на виборах, наприклад, у місцеві органи влади. У майбутньому експерти планують застосовувати технології голосування через Інтернет і на виборах у державні органи влади. Однак, незважаючи на успіх у таких сферах, як електронні транзакції, голосування через Інтернет, жодна країна поки що не використовує всі можливості інформаційних і телекомунікаційних технологій для роботи уряду. Політики й загалом національні інфраструктури відстають від реальних умов світового ринку, головним чином, через юридичні аспекти, особливості провадження державної політики, а також недоліки самої інфраструктури. Урядам (навіть за наявності необхідної технології) не вистачає гнучкості для швидкого впровадження нових процесів, нової культури й нових навичок, тоді як їхня зміна має відігравати важливу роль у прискоренні необхідних перетворень для досягнення загальнонаціональної мети.

Сфера індустрії розваг теж є сферою впровадження інформаційних й телекомунікаційних технології. Цифрова музика, цифрове відео й комп'ютерні ігри визначають фундаментальний вплив інформаційних і телекомунікаційних технологій на створення, розподіл і споживання розваг. Споживачі використовують усе більше й більше цифрових мультимедійних систем на своїх комп'ютерах, цифрових телевізорах, а межі між галузями побутової електроніки й персональних комп'ютерів поступово зникають. Споживачі хочуть одержати можливість зручного перегляду й прослуховування систем на будь-яких багатофункціональних устроях з ідеальною якістю звуку та зображення. Так, компанія Twitch Interactive (Південна Корея, дочірня компанія Amazon) за рахунок розробленого нею інтерактивного сервісу прямих трансляцій для різного контенту (ігор, розваг, спорту, музики) зайняла десяту сходинку у рейтингу найбільш інноваційних компаній світу [4].

Висновок. Впровадження систем широкосмугового доступу й бездротових мереж веде до створення і реалізації концепції «розумних будинків», де користувачі зможуть використовувати цифрові системи незалежно від того, де вони перебувають, і передавати їх на будь-які устрої як у будинку, так і поза ним. Внесок інформаційних і телекомунікаційних технологій у всі сфери нашого життя зростає в геометричній прогресії. У контексті світової економіки ці технології є виключно важливим компонентом стабільного економічного зростання і процвітання регіонів. Ключ до цього лежить у тісному співробітництві урядів і компаній, а також у створенні умов, що стимулюють інвестиції в науково-технічні дослідження, розвивають ІТ-знання та компетентності ІТ-спеціалістів. Нові економіки, що не обтяжені застарілими комп'ютерними системами й мережами, мають реальну можливість поліпшувати своє становище на ринку за підтримки кваліфікованих спеціалістів промислово розвинутих країн.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Отенко І. П.

Література: 1. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf. **2.** Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ : ІЕП НАНУ, 2018. 252 с. **3.** Україна 2030 – країна з розвинутою цифровою економікою. URL : https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html. **4.** Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу – ключові драйвери розвитку української економіки. URL: https://business.ua/litsa/item/2452-tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnistbiznesu-klyuchovi-drajveri-rozvitku-ukrajinskojiekonomiki.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СВІТОВИЙ РИНОК ПОСЛУГ

УДК 330.341.1

Коломієць К. А.

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

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні аспекти інтеграції українських підприємств у світовий ринок послуг, зокрема визначено основні підходи, стратегії та інструменти, що використовуються для виходу на міжнародні ринки. Проведено порівняння національних і міжнародних практик у сфері інтеграції підприємств, а також висвітлено ключові етапи цього процесу. Особливу увагу приділено факторам, що впливають на конкурентоспроможність українських компаній на глобальній арені, а також їх стратегічним напрямкам для ефективної адаптації до вимог міжнародного ринку послуг.*

Ключові слова: *інтеграція, українські підприємства, світовий ринок послуг, міжнародна конкуренція, стратегії розвитку, глобалізація, національні та міжнародні практики.*

© Коломієць К. А., 2025

Annotation. *The article examines the theoretical aspects of the integration of Ukrainian enterprises into the global services market, particularly identifying the main approaches, strategies, and tools used to enter international markets. A comparison of national and international practices in the field of integration is carried out, and the key stages of this process are highlighted. Special attention is given to the factors affecting the competitiveness of Ukrainian companies in the global arena, as well as their strategic directions for effective adaptation to the requirements of the global services market.*

Keywords: *integration, Ukrainian enterprises, global services market, international competition, development strategies, globalization, national and international practices.*

Інтеграція українських підприємств у світовий ринок послуг є надзвичайно актуальним і важливим напрямом розвитку національної економіки в умовах глобалізації. У сучасному економічному середовищі, зокрема в умовах євроінтеграційних процесів та економічної взаємозалежності країн, підприємства повинні бути готовими адаптувати свої стратегії до вимог міжнародних ринків, що потребує глибокого аналізу теоретичних основ цього процесу.

Український бізнес, незважаючи на певні труднощі та обмеження, має значний потенціал для успішної інтеграції в глобальний ринок послуг. Зокрема, ці можливості відкриваються завдяки розвитку інформаційних технологій, зростанню попиту на послуги, здатності українських підприємств до інновацій і високої кваліфікації робочої сили. Однак для того, щоб українські компанії змогли ефективно конкурувати на міжнародній арені, необхідно розуміти як теоретичні, так і практичні аспекти процесу інтеграції.

Метою цієї статті є дослідження основних теоретичних аспектів інтеграції українських підприємств у світовий ринок послуг, аналіз ключових факторів, що визначають успіх цієї інтеграції, а також виявлення можливих стратегій для підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Тема є надзвичайно важливою для визначення шляхів розвитку підприємств у глобальному середовищі та знаходження оптимальних рішень для виходу на міжнародні ринки, що сприятиме не лише економічному зростанню окремих компаній, а й розвитку національної економіки в цілому.

Інтеграційний процес – це динамічний та багатокомпонентний механізм взаємодії економічних, політичних, технологічних і соціокультурних систем, що спрямований на формування єдиного економічного простору та посилення співпраці між країнами, регіонами або підприємствами. Цей процес включає гармонізацію регуляторних норм, усунення торговельних і адміністративних бар'єрів, створення спільних ринків товарів, послуг, капіталу та робочої сили.

Інтеграційні процеси можуть відбуватися на різних рівнях – міждержавному (регіональні економічні союзи, наприклад ЄС, НАФТА, АСЕАН), корпоративному (злиття, поглинання, створення стратегічних альянсів) та секторальному (кооперація у сфері технологій, освіти, фінансів).

Окрім економічного аспекту, інтеграція включає соціокультурний вимір, що сприяє розвитку спільних цінностей, культурного обміну та міжнародної мобільності. Також вона має інноваційний характер, адже сприяє поширенню передових технологій та оптимізації виробничих процесів.

Таким чином, інтеграційний процес є важливим фактором глобалізації, що впливає на конкурентоспроможність держав і компаній, сприяє економічному зростанню, підвищенню рівня життя населення та ефективному використанню ресурсів у світовій економіці.

Світовий ринок послуг виступає невід'ємною ланкою глобальної економіки, охоплюючи різноманітні види діяльності, що реалізуються між резидентами та нерезидентами різних країн і формують стійкі міжнародні зв'язки, які слугують основою торгівлі послугами. На відміну від товарної торгівлі, надання багатьох послуг передбачає безпосередню взаємодію продавця і споживача, хоча завдяки сучасним цифровим технологіям дедалі більше сервісів може надаватися дистанційно. Інтеграційні процеси на цьому ринку відбуваються через узгодження стандартів, скасування регуляторних бар'єрів і гармонізацію норм, що сприяє полегшенню міждержавної взаємодії, проте водночас існує значна кількість протекціоністських заходів і конкуренційних обмежень, які ускладнюють повноцінну глобалізацію послуг [1].

Європейська Комісія (Євростат) класифікує світові послуги за низкою ключових категорій, що є важливими для вивчення інтеграційних процесів: переробка матеріальних ресурсів, технічне обслуговування і ремонт, транспорт, туризм, будівельні роботи, страхові та пенсійні послуги, фінансові сервіси, плата за використання

інтелектуальної власності, телекомунікації, комп'ютерні й інформаційні послуги, інші бізнес-послуги, культурно-рекреаційні послуги, а також державні та урядові сервіси [2]. Оскільки впровадження новітніх технологій та моделей економічної діяльності спричиняє структурні зміни на ринку, міжнародні та національні класифікації послуг періодично переглядаються. Зокрема, Державна служба статистики України приводить свою Класифікацію зовнішньоекономічних послуг відповідно до міжнародних стандартів, що дозволяє точніше відстежувати та оцінювати процеси інтеграції в межах світового ринку послуг [3].

Для українських підприємств, що мають на меті інтеграцію в глобальне економічне середовище, конкурентоспроможність залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Розуміння та ефективне використання цих чинників є ключовим для підвищення здатності українських підприємств залишатися конкурентоспроможними на світових ринках.

Конкурентоспроможність українських підприємств залежить від дотримання низки ключових умов. До них належать: забезпечення синхронного розвитку техніки, технологій, економіки та управлінських процесів; впровадження сучасних методів досліджень і розробок, зокрема програмно-цільового планування та теорії прийняття рішень; застосування науково обґрунтованих підходів до стратегічного менеджменту; аналіз взаємозв'язків управлінських функцій на всіх етапах життєвого циклу підприємства; формування системи заходів для підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів [4].

Аналізуючи конкурентоспроможність підприємств, необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Зовнішні чинники охоплюють економічні, соціальні, політичні, природні умови, а також інституційні структури національного та міжнародного рівня, які формують глобальний контекст функціонування бізнесу. Ці умови мають вирішальне значення для формування стратегії підприємств, оскільки відображають світові тенденції, здатні прямо чи опосередковано впливати на їхню діяльність. Детальний опис основних компонентів зовнішнього середовища та їхнього впливу на конкурентоспроможність наведено в табл. 1 [5].

Таблиця 1

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Складові зовнішнього середовища підприємства	Характеристика складових зовнішнього середовища підприємства
Державна політика	Визначається внутрішніми реформами, стратегічними напрямами розвитку країни, політичною стабільністю, участю в міжнародних інтеграційних процесах та зовнішньополітичним курсом
Правове середовище	Охоплює узгодженість та ефективність нормативно-правової бази, що регулює діяльність підприємств
Економічні умови	Включають загальний стан національної економіки та окремих галузей, інвестиційний клімат, податкову політику, рівень підтримки стратегічно важливих секторів, оплату праці, а також частку інноваційної продукції в експорті
Монополізація економіки	Характеризується кількістю та структурою природних монополій, конкурентною ситуацією на ринку, ефективністю антимонопольного регулювання та можливостями виходу нових підприємств на ринок
Ресурсний потенціал	Відображає наявність природних ресурсів у країні, рівень їх екологічної експлуатації та ефективність захисту ресурсного середовища
Товарні ринки	Охоплюють структуру та обсяги галузевих ринків, вимоги споживачів до продукції, рівень стандартизації та сертифікації, а також позиції ключових гравців на ринку
Ринкова інфраструктура	Передбачає рівень розвитку інформаційних та транспортних мереж, якість банківського та страхового обслуговування, а також функціонування посередницьких інститутів
Соціальні умови	Включають рівень зайнятості, якість та структуру робочої сили, оплату праці, співвідношення між різними групами працівників, а також загальний культурний рівень населення

Водночас важливо враховувати й внутрішні фактори, які є контрольованими і залежать безпосередньо від підприємства. Для оцінки внутрішнього середовища та його впливу на конкурентоспроможність слід провести глибокий аналіз складових, що мають прямий вплив на ефективність функціонування підприємства в умовах глобалізації (табл. 2) [6].

Таблиця 2

Основні елементи внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

Елементи внутрішнього середовища підприємства	Характеристика
Ресурсний потенціал	Охоплює основні виробничі фонди, сировинні ресурси, застосовувані технології та людський капітал. Цей елемент є гнучким і здатним до швидких змін за умови ефективного управління
Маркетингові дослідження	Включають вивчення потреб споживачів, аналіз ступеня їх задоволення, а також оцінку ємності ринку та потенційних можливостей його розвитку
Фінансові можливості	Характеризуються обсягом нерозподіленого прибутку, співвідношенням власних і залучених коштів, а також доступністю фінансових ресурсів для здійснення інвестицій і покриття поточних витрат
Система обліку	Передбачає ведення обліку наявних запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва та готової продукції, що дозволяє ефективно контролювати виробничі процеси
Система постачання	Визначається надійністю постачальників, дотриманням строків поставок і можливістю оперативно адаптуватися до змін або переходу на інші види сировини
Логістика та збутова діяльність	Включає розвинену систему каналів розподілу, наявність мережі фірмової торгівлі, а також контроль за рівнем витрат на реалізацію продукції
Інформаційні ресурси	Це бази даних, які регулярно оновлюються, забезпечуючи підприємство актуальною інформацією для прийняття управлінських рішень
Організаційна структура	Оцінюється з точки зору ефективності управління, відповідності структури поставленим завданням, швидкості передання управлінських рішень виконавцям і контролю за їх виконанням
Місцезнаходження підприємства	Визначається рівнем розвитку навколишньої інфраструктури, доступністю до сировини та близькістю до постачальників, що впливає на логістичні витрати й оперативність постачань

Отже, інтеграція українських підприємств у світовий ринок послуг є важливим кроком для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах глобалізації. Теоретичні аспекти цієї інтеграції передбачають комплексний підхід, який включає аналіз міжнародних ринків, адаптацію до вимог глобальної конкуренції та розробку ефективних стратегій входу на ці ринки. Важливими факторами, що визначають успіх інтеграції, є стратегічне планування, врахування специфіки міжнародних послуг і розвиток інноваційних підходів у сфері обслуговування. Суттєвими аспектами є також розуміння міжнародних стандартів, впровадження технологічних інновацій та управлінських практик, що дозволяють українським підприємствам не тільки інтегруватися, але й успішно конкурувати на глобальному ринку послуг. Однак для досягнення високих результатів важливо здійснити комплексну державну підтримку підприємств, сприяти розвитку міжнародних зв'язків та формуванню сприятливого бізнес-середовища. Інтеграція на міжнародний рівень є необхідним етапом для забезпечення сталого економічного розвитку України в умовах сучасної глобалізації.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

Література: **1.** Рибчук А. В., Заблоцька Р. А. Тенденції та проблеми функціонування світового ринку комерційних послуг. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2018. № 28 (9). С. 86–89. **2.** International trade in services – Overview // European Commission. URL: https://ec.europa.eu. **3.** Класифікація зовнішньоекономічних послуг // Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/kzep.pdf. **4.** Коваленко І. О. Глобалізація та інтеграція: трансформація національних економік. *Сучасні проблеми економіки.* 2019. № 4. С. 40–48. **5.** Гончаренко С. В. Інноваційні технології як фактор інтеграції економіки. *Технології та управління.* 2020. № 1. С. 30–35. **6.** Романчук О. В. Соціокультурні аспекти інтеграційних процесів на світовому ринку послуг. *Соціально-економічний розвиток.* 2018. № 6. С. 45–52.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

УДК 331.5.024.5(477)

Коновалова А. Д.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості державного регулювання зайнятості в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Обґрунтовано напрями удосконалення політики зайнятості відповідно до європейських стандартів із урахуванням національних викликів.*

Ключові слова: *державне регулювання, зайнятість, євроінтеграція, політика зайнятості, ринок праці.*

Annotation. *The article examines the features of state regulation of employment in Ukraine in the context of European integration. The directions for improving employment policy according to EU standards and national challenges are substantiated.*

Keywords: *state regulation, employment, European integration, employment policy, labor market.*

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність реформування ключових сфер соціально-економічної політики, серед яких питання зайнятості населення набуває особливої ваги. Державне регулювання зайнятості потребує адаптації до вимог Європейського Союзу, зокрема до положень Європейського стовпа соціальних прав. Однак в умовах внутрішніх соціально-економічних викликів, воєнного стану, міграції та трансформації ринку праці держава стикається з низкою труднощів у забезпеченні ефективного регулювання. Це обумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до вдосконалення державної політики у сфері зайнятості в контексті євроінтеграційних процесів.

Метою статті є обґрунтування ключових напрямів забезпечення ефективного державного регулювання зайнятості в Україні в умовах її євроінтеграційного розвитку.

Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна взяла на себе зобов'язання щодо адаптації політики зайнятості до європейських норм. Аналіз стану ринку праці вказує на такі основні проблеми:

- високий рівень безробіття, особливо серед молоді;
- низька ефективність активної політики зайнятості;
- значна частка неформальної зайнятості;
- невідповідність професійної підготовки вимогам ринку праці;
- низький рівень інституційної спроможності державних органів зайнятості [1, с. 2–4].

Згідно з європейською практикою, державне регулювання має ґрунтуватися на принципах гнучкої безпеки (flexicurity), довічного навчання, соціального діалогу та інклюзивного підходу до працевлаштування. Для України актуальними є такі напрями:

- гармонізація законодавства у сфері праці з директивами ЄС, зокрема щодо прав працівників, умов праці, зайнятості вразливих груп;
- модернізація Державної служби зайнятості, впровадження електронних сервісів, партнерства з роботодавцями;
- посилення ролі освіти протягом життя, створення умов для перекваліфікації та навчання дорослих;
- розвиток інституцій соціального діалогу між державою, профспілками та роботодавцями;
- підтримка підприємництва та самозайнятості, особливо в регіонах з високим рівнем безробіття.

© Коновалова А. Д., 2025

Дослідження показало, що державне регулювання зайнятості потребує не лише адаптації до європейських стандартів, але й врахування національних особливостей соціально-економічного розвитку, зокрема викликів, пов'язаних із війною та відновленням країни.

Рис. 1 ілюструє взаємодію ключових суспільних інституцій у забезпеченні збалансованого економічного та соціального розвитку. У цій моделі держава виступає як регулятор і стратегічний координатор, що формує правові рамки та забезпечує умови для ефективної співпраці. Бізнес – як рушійна сила інновацій та джерело ресурсів – зацікавлений у якісній робочій силі й підтримці конкурентоспроможності. Освіта забезпечує підготовку кадрів відповідно до потреб ринку праці та сприяє розвитку знань і навичок, необхідних для сталого зростання. Ефективна координація між цими трьома секторами дозволяє досягти синергії, сприяє впровадженню інновацій та адаптації до викликів глобального середовища.

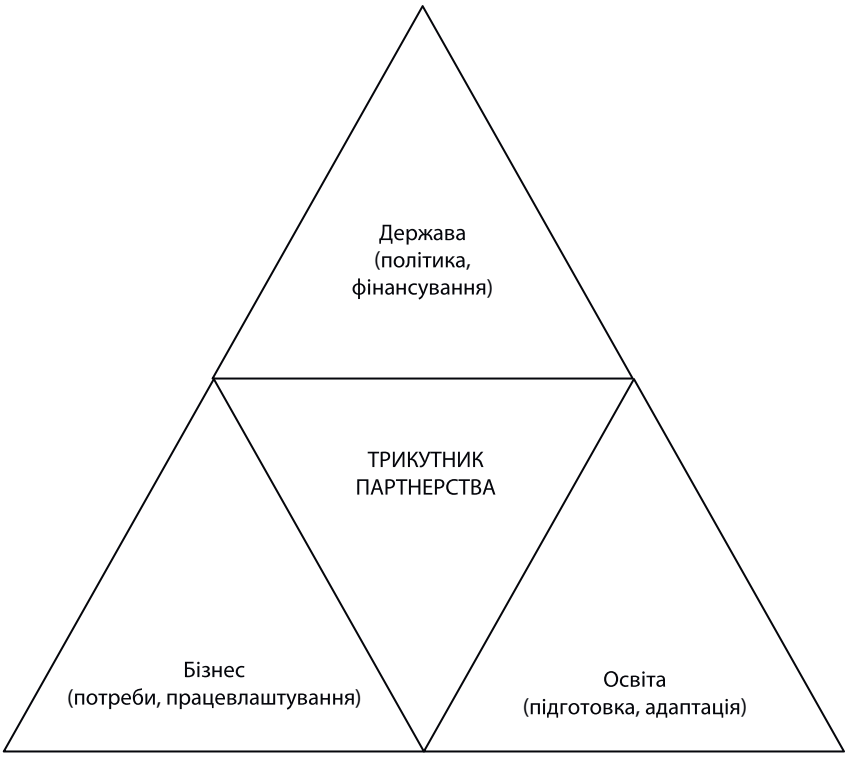


Рис. 1. **Модель координації: держава – бізнес – освіта**

Процеси євроінтеграції, у яких Україна бере активну участь, обумовлюють необхідність трансформації політики зайнятості відповідно до європейських принципів соціальної ринкової економіки [2, с. 9–12; 5, с. 2–7]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вивчення стану ринку праці, діагностика наявних проблем у державному регулюванні та визначення стратегічних пріоритетів його модернізації.

Стан ринку праці України упродовж останнього десятиліття зазнав суттєвих змін. Особливо різко вони проявилися після 2022 року, коли широкомасштабна війна спричинила масове внутрішнє та зовнішнє переміщення населення, втрату робочих місць, зменшення кількості підприємств, зростання безробіття. Проблемною залишається регіональна асиметрія: у західних регіонах спостерігається відносна стабільність зайнятості, тоді як східні області потерпають від занепаду економіки [6, с. 144–176]. Значною загрозою виступає трудова міграція: країна втрачає працездатне населення, що в довгостроковій перспективі може підірвати економічну безпеку.

Ще однією характерною тенденцією є зростання сегмента неформальної зайнятості, що свідчить про недовіру населення до державних інституцій та недостатню ефективність заходів регулювання. Водночас ринок праці переживає дисбаланс попиту і пропозиції: не вистачає фахівців у технічних спеціальностях, у той час як гуманітарна освіта переважає. Це підкреслює потребу у кращій координації держави, освітніх закладів і бізнесу.

Незважаючи на наявність стратегії зайнятості та функціонування Державної служби зайнятості, існує низка системних проблем у сфері державного регулювання. По-перше, спостерігається формальний підхід до розробки програм сприяння працевлаштуванню – їхнє фінансування обмежене, а результати не відповідають масштабам викликів. По-друге, рівень цифровізації послуг залишається недостатнім: у багатьох регіонах громадяни не мають швидкого доступу до інформації про можливості працевлаштування, перекваліфікацію або допомогу [4, с. 72–75].

Крім того, держава слабо використовує потенціал соціального діалогу та не забезпечує належного залучення роботодавців до формування політики зайнятості [3, с. 3–8]. Водночас європейські практики демонструють високу ефективність моделі «flexicurity», що базується на поєднанні гнучкості ринку праці з належним соціальним захистом. Саме така модель є орієнтиром для України в контексті імплементації норм ЄС.

На мою думку, ключовими напрямами удосконалення державного регулювання зайнятості мають стати:

1. Інституційна модернізація служби зайнятості, зокрема через її цифрову трансформацію;
2. Інвестиції в освіту протягом життя – особливо в програми перепідготовки дорослого населення;
3. Підтримка зайнятості вразливих груп – внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, молоді;
4. Розширення програм самозайнятості та підтримки мікропідприємництва, зокрема у сільській місцевості;
5. Запровадження механізмів моніторингу ефективності державних заходів, що дозволить швидко реагувати на зміни в структурі попиту.

Успішна інтеграція України в європейський ринок праці можлива лише за умов якісного реформування національної політики зайнятості, що передбачає відхід від адміністративного підходу до інституційної гнучкості, відкритості та прозорості. Це забезпечить як соціальну стабільність, так і сприятиме сталому економічному розвитку.

У контексті євроінтеграційних прагнень України реформування державної політики зайнятості є надзвичайно важливим завданням. Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

По-перше, сучасний стан ринку праці України характеризується глибокими структурними дисбалансами, регіональними диспропорціями, високим рівнем безробіття та масштабною трудовою міграцією. Вплив воєнних дій додатково загострив ці проблеми, висунувши нові виклики перед системою державного регулювання.

По-друге, чинна модель регулювання зайнятості виявила свою обмежену ефективність, що зумовлено низьким рівнем цифровізації послуг, слабкою координацією між державними структурами та ринком праці, обмеженістю фінансування програм сприяння зайнятості та незначною залученістю соціальних партнерів до процесів прийняття рішень.

По-третє, інтеграція до Європейського Союзу вимагає імплементації принципів соціальної ринкової економіки, зокрема таких як «flexicurity», орієнтація на довгострокову зайнятість, мобільність, соціальну інклюзію, а також активну участь роботодавців і громадськості у формуванні політики.

Таким чином, удосконалення державного регулювання зайнятості в Україні має відбуватися за такими пріоритетними напрямами: інституційна модернізація служб зайнятості, розвиток цифрових інструментів, підтримка самозайнятості та вразливих груп населення, а також створення ефективної системи професійної перепідготовки.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є поглиблений аналіз європейського досвіду реалізації політики зайнятості в умовах трансформаційної економіки, а також оцінка ефективності національних програм із залученням кількісних показників результативності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Пивавар І. В.

Література: **1.** Арістаров Є., Квятковська Л., Кришан О. Проблемні аспекти державного регулювання зайнятості в контексті глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-172. **2.** Кравчик Ю., Осіпова Л. Економічна політика євроінтеграції України: аспекти малого бізнесу. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. № 1. С. 8–14. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-1. **3.** Ладонько Л. С., Калінько І. В., Філіпова Н. В. Аналіз ринку праці та забезпечення державного регулювання рівня зайнятості населення в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2023. № 9. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-07-01. **4.** Ланська С. П. Трансформаційний вплив процесів цифровізації на державне регулювання зайнятості в Україні // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. (7 трав.2022 р., м. Бухарест (Румунія), дистанційно). URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/4149/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_20.pdf#page=72. **5.** Підгірна В., Костащук В., Данілова О. Оцінка структури та тенденції зайня-

тості населення України в умовах трансформаційних змін. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-61. **6.** Стахів О. О. Адміністративно-правове регулювання соціально-трудових відносин в Україні в умовах євроінтеграції : дис. ... д-ра філософії : 081. Дніпро, 2024. 217 с. URL: http://212.1.86.13:8080/xmlui/handle/123456789/6917.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 658:005.332.4

Корсунь В. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю підприємств, досліджено функції управління, етапи формування стратегій, чинники впливу, структура системи управління та напрями підвищення конкурентних переваг підприємства. Особливу увагу приділено сучасним викликам і тенденціям ринку, що вимагають адаптивних підходів до управління.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управління, стратегія, конкурентні переваги, система, підприємство, функції.*

Annotation. *The article examines the features of enterprise competitiveness management, explores management functions, stages of strategy formation, influencing factors, the structure of the management system, and directions for enhancing the company's competitive advantages. Special attention is paid to current market challenges and trends requiring adaptive management approaches.*

Keywords: *competitiveness, management, strategy, competitive advantages, system, enterprise, functions.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нестабільність економіки, технологічні зміни, зростання конкуренції та глобальні трансформації вимагають від підприємств постійного вдосконалення управління конкурентоспроможністю. Здатність утримувати позиції на ринку, залучати клієнтів і впроваджувати інновації є ключовою для сталого розвитку. Попри активне наукове вивчення теми, механізми ефективного управління залишаються дискусійними. Актуальними є питання визначення сутності конкурентоспроможності, її детермінантів і методів оцінки та прогнозування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління конкурентоспроможністю досліджували М. Портер, Ф. Котлер, К. Келлер – у контексті стратегій, маркетингу та інновацій. Серед українських науковців варто зазначити О. Герасименка, О. Куденка, С. Ілляшенка, І. Тараненка, які вивчали вплив ресурсів, маркетин-

© Корсунь В. С., 2025

гу та стратегічного менеджменту. Водночас недостатньо досліджено адаптацію управлінських моделей до умов воєнного стану, цифровізації та екологічних викликів, що зумовлює потребу подальших наукових розвідок.

Метою статті є теоретичне узагальнення та поглиблення розуміння особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сучасних викликів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як здатність організації ефективно управляти всією системою своєї діяльності в умовах ринку. Така здатність передбачає врахування й активне реагування на потреби споживачів, динаміку їх розвитку, зміни ринкової ситуації, поведінку конкурентів, а також оцінку ринкового попиту. Управлінські дії у сфері конкурентоспроможності охоплюють також вивчення зовнішнього середовища, формування пропозицій, здатних перевершити аналогічні рішення конкурентів за рівнем якості, вартості чи функціональності [1].

У широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність гнучко й ефективно адаптувати свої параметри діяльності відповідно до змін ринкових умов. Це дає змогу не лише зберігати вже наявні переваги, а й створювати нові – для досягнення стратегічних завдань організації. Такий підхід дозволяє аналізувати конкурентоспроможність не лише як результат діяльності, а і як процес, що втілюється через управлінські механізми з урахуванням довгострокових цілей [2].

Головною метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення стабільності та стійкості функціонування підприємства, навіть за умов коливань у політичному, економічному, соціальному чи технологічному середовищі. Це забезпечує підприємству здатність до довготривалого розвитку, адаптації до ризиків і використання ринкових можливостей. Як економічне поняття, конкурентоспроможність підприємства має низку характеристик. Вона є природною властивістю будь-якої організації, що діє в умовах товарного виробництва та обміну, а також відображає прагнення підприємств і національної економіки в цілому до досягнення певного рівня ефективності та прибутковості. Її формування має внутрішнє підґрунтя, оскільки вона виникає й розвивається внаслідок конкуренції між учасниками економічної взаємодії на національному ринку [3].

Система управління конкурентоспроможністю – це комплекс організаційних структур, ресурсів, управлінських процесів і методів, що спрямовані на створення та забезпечення умов, які сприяють формуванню конкурентних переваг підприємства як у теперішньому, так і в перспективному часовому горизонті. Така система охоплює всі функціональні напрями діяльності компанії, пов'язані зі створенням конкурентних переваг, і впроваджується на всіх етапах життєвого циклу продукції: від виробництва та розробки до утилізації та переробки [4].

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю включають (рис. 1).

Рис. 1. **Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю**

Джерело: складено за [2; 3]

Зображені елементи чітко відображають комплексний характер системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка охоплює всі етапи життєвого циклу продукції або послуги – від планування до утилізації. Такий підхід забезпечує системність, послідовність і взаємозв'язок усіх управлінських рішень, спрямованих на формування та збереження конкурентних переваг. Важливим є те, що система містить не лише виробничі й технологічні аспекти (організацію виробництва, установку, технічне обслуговування), а й стратегічні та маркетингові напрями (планування бізнес-процесів, маркетинг, дослідження ринку), а також елементи взаємодії з клієнтами (діяльність із продажів, комунікацій, технічний супровід). Контроль і моніторинг результатів дозволяють своєчасно

оцінювати ефективність заходів і вносити коригування, а утилізація й переробка після завершення терміну експлуатації підкреслюють важливість екологічної відповідальності й замкненого циклу виробництва [5].

До основних напрямів системи управління конкурентоспроможністю належать:

- зменшення впливу негативних факторів, що погіршують конкурентну позицію;
- посилення конкурентних переваг за рахунок підвищення якості, інновацій та ефективності;
- забезпечення гнучкості управлінських рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації [2].

Для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється низка управлінських функцій, що охоплюють усі основні аспекти його діяльності. По-перше, важливу роль відіграє планування, яке передбачає визначення цілей, формування стратегії та тактики їх досягнення, розроблення оперативних планів, а також складання графіків реалізації конкретних заходів, спрямованих на вдосконалення роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на рівні окремих підрозділів і всієї організації загалом. Організаційна функція полягає у забезпеченні ефективного виконання затверджених планів і програм, що передбачає розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між основними сферами діяльності підприємства. У межах цієї функції важливим завданням є також координація дій різних підрозділів, що дозволяє досягати узгодженості й послідовності у виконанні поставлених завдань [4].

Контрольна функція передбачає оцінювання результатів діяльності підприємства, аналіз відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності запланованим орієнтирам, а також запровадження системи кількісних показників для перевірки ефективності виконання окремих заходів. У разі виявлення відхилень здійснюються коригувальні дії, що дозволяє своєчасно адаптувати діяльність підприємства до змінних умов. Стимулююча функція включає застосування економічних та психологічних стимулів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та активізації зусиль працівників на всіх рівнях [4].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багаторівневою структурою, що складається з взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдиний управлінський механізм. Вона охоплює підсистеми, що забезпечують скоординоване виконання завдань у різних сферах діяльності, враховуючи взаємозалежність рішень, зміни окремих об'єктів управління та вплив на кінцеві результати функціонування підприємства. Формування та впровадження системи конкурентних стратегій відбувається послідовно (рис. 2).

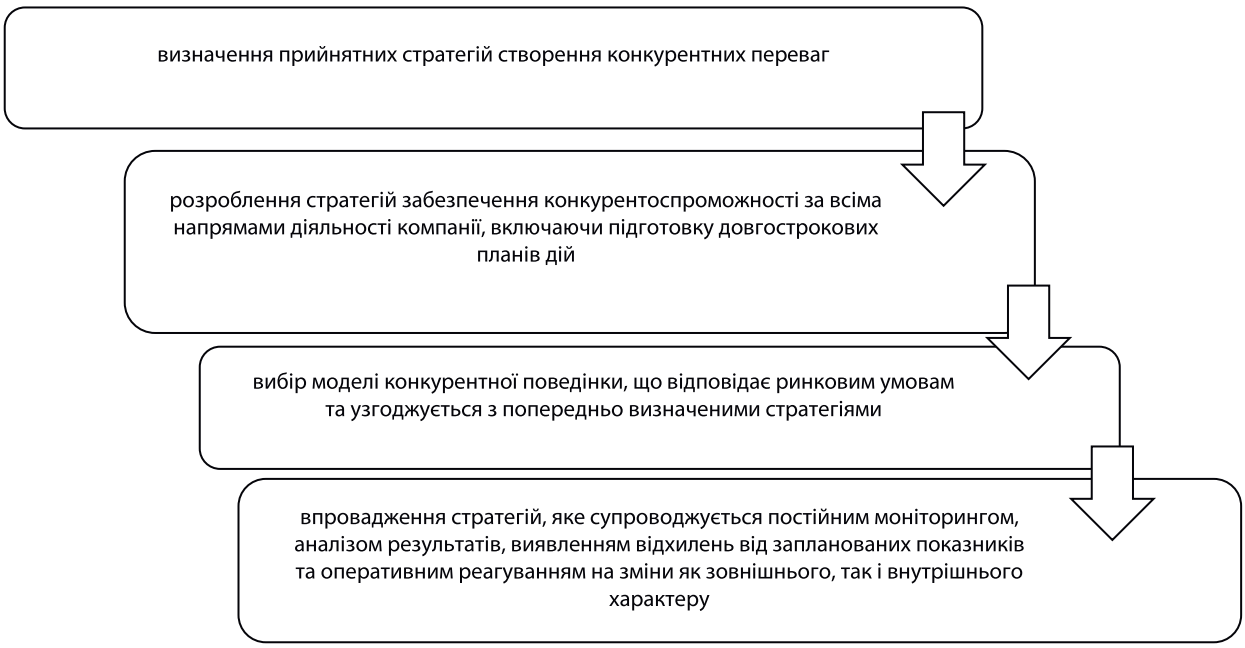


Рис. 2. **Етапи формування та впровадження системи конкурентних стратегій**

Джерело: складено за [1; 4]

Етапи формування та впровадження конкурентних стратегій забезпечують послідовне створення конкурентних переваг, узгодження дій із ринковими умовами та ефективне впровадження завдяки постійному моніторингу, аналізу й адаптації до змін середовища.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним процесом, що вимагає системного підходу, поєднання стратегічного планування, організаційного забезпечення, контролю та стимулювання. Особливістю цього процесу є необхідність постійного врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і впливу зовнішнього середовища, що дозволяє гнучко реагувати на зміни та підтримувати стабільний розвиток. До характерних рис управління конкурентоспроможністю належать орієнтація на формування стійких конкурентних переваг, використання сучасних управлінських інструментів, адаптація до технологічних змін і потреб споживачів, а також забезпечення взаємозв'язку між різними рівнями управління. Саме ці особливості визначають здатність підприємства зберігати й зміцнювати свої позиції на ринку в сучасних умовах.

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

Література: 1. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка.* 2016. Вип. 2. С. 76–80. **2.** Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя.* 2016. С. 267–268. **3.** Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету.* 2015. № 5. С. 142–148. **4.** Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2015. Вип. 50. С. 297–301. **5.** Чорна М. В., Бугріменко Р. М. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти спеціальності 051 «Економіка». Харків : Ф-ОП Шейніна О.В., 2017. Ч. 2. 102 с.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

УДК 658.8

Краснянський А. М.

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

Анотація. *У статті досліджено теоретичні засади та практичні підходи до удосконалення збутової стратегії підприємства в умовах воєнного стану. Проаналізовано вплив зовнішніх загроз і нестабільного середовища на систему збуту, канали продажів та споживчу поведінку. Визначено ключові проблеми у логістиці, комунікаціях та постачанні, що виникають під час воєнних дій. Запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації збутової політики, зокрема диверсифікації каналів збуту, цифрової трансформації та зміцнення партнерських зв'язків. Особливу увагу приділено антикризовим підходам до збереження ринкових позицій підприємства в період нестабільності.*

Ключові слова: *збутова стратегія, воєнний стан, антикризове управління, адаптація, логістика, канали продажу, цифрові технології, споживча поведінка, стабільність бізнесу, ризики, партнерство, гнучкість.*

© Краснянський А. М., 2025

Annotation. *The article examines theoretical principles and practical approaches to improving the company's sales strategy under martial law. The impact of external threats and an unstable environment on the sales system, sales channels, and consumer behavior is analyzed. Key problems in logistics, communications, and supply that arise during military operations are identified. Practical recommendations are offered for adapting sales policy, in particular, diversifying sales channels, digital transformation, and strengthening partnerships. Special attention is paid to anti-crisis approaches to preserving the company's market positions during periods of instability.*

Keywords: *sales strategy, martial law, anti-crisis management, adaptation, logistics, sales channels, digital technologies, consumer behavior, business stability, risks, partnership, flexibility.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану, що супроводжується економічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, змінами споживчого попиту та зростанням ризиків ведення бізнесу, підприємства стикаються з необхідністю оперативного перегляду та адаптації своїх збутових стратегій. Особливої актуальності набуває питання забезпечення ефективної реалізації продукції в умовах обмежених ресурсів, зниження купівельної спроможності населення та перебоїв у комунікаціях.

Сучасна збутова стратегія має враховувати не лише внутрішні фактори підприємства, а й зовнішні виклики, зокрема безпекову ситуацію, мобільність трудових ресурсів, релокацію бізнесу та зміщення ринкових пріоритетів. У таких умовах необхідним є пошук нових підходів до організації збуту, впровадження цифрових інструментів, розширення каналів дистрибуції та зміцнення партнерських відносин. Удосконалення збутової стратегії стає важливим інструментом збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що питання адаптації бізнес-стратегій до умов кризових ситуацій, зокрема воєнного стану, все активніше розглядаються у науковій літературі. Значна увага приділяється антикризовому управлінню, перебудові логістичних ланцюгів, цифровій трансформації систем збуту та підвищенню гнучкості комунікацій із споживачами.

Теоретичні основи збутової стратегії на підприємстві досліджували такі вчені, як Литовченко Б. В. [1], Пачева Н. О. [2], Харченко Ю. А. [3], Феєр О. В. [4] та ін. Проте питання комплексного удосконалення збутової стратегії саме в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим, особливо з урахуванням специфіки українських підприємств, які працюють в умовах фізичної небезпеки, втрати частини ринку, мобілізації персоналу та зміни логістичних маршрутів.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення збутової стратегії підприємства в умовах воєнного стану, з урахуванням сучасних викликів, змін у споживчій поведінці, трансформації ринкових умов та обмежень логістичної інфраструктури.

Викладення основного матеріалу. У сучасних умовах воєнного стану підприємства опинилися перед безпрецедентними викликами, що вимагають оперативної трансформації традиційних підходів до збуту продукції. Збройний конфлікт призводить до порушення економічної стабільності, зниження обсягів виробництва, скорочення споживчого попиту, а також до зміни географічного розташування як покупців, так і постачальників. Обмеження логістики, часткове або повне руйнування інфраструктури, порушення ланцюгів постачання, відтік населення із зони бойових дій, релокація бізнесу та зменшення купівельної спроможності населення суттєво впливають на ефективність реалізації товарів і послуг. У таких умовах важливо не лише зберегти бізнес, а й адаптувати його під нові реалії, що вимагає перегляду всієї системи збуту.

Одним із ключових напрямів удосконалення збутової стратегії є диференціація та децентралізація каналів збуту. Підприємства мають зменшити залежність від окремих логістичних маршрутів і регіонів, які можуть бути тимчасово недоступними.

З цією метою доцільно впроваджувати кілька альтернативних каналів дистрибуції: власні торгові точки в безпечніших регіонах, онлайн- продажі, співпрацю з регіональними партнерами, а також мобільні торгові одиниці. Варто активно використовувати електронну комерцію, маркетплейси, соціальні мережі як канали для реалізації продукції, зважаючи на те, що попит поступово переміщується в онлайн-середовище. Такі інструменти дозволяють не лише продовжити збут за умов фізичних обмежень, але й розширити охоплення нових аудиторій, зокрема внутрішньо переміщених осіб [1].

Також важливим напрямом удосконалення є перегляд цільової аудиторії та адаптація товарної політики до змінених потреб споживачів. Воєнна криза суттєво впливає на структуру попиту: споживачі орієнтуються на базові потреби, що змінює пріоритетність товарів. Зростає попит на товари першої необхідності, побутову

хімію, медичні засоби, товари для виживання та побуту. Водночас знижується інтерес до преміальних товарів і послуг. Підприємства мають адаптувати свій асортимент, впроваджувати доступні цінові лінійки, переорієнтовуватись на локальне виробництво, що дозволяє зменшити логістичні витрати і бути ближчим до споживача.

Не менш важливим є зміцнення партнерських зв'язків із дистриб'юторами, торговельними мережами, логістичними компаніями, волонтерськими ініціативами та місцевими органами влади. Така взаємодія дозволяє будувати більш гнучку та стійку систему збуту, яка швидко реагує на зміни зовнішнього середовища. Умови співпраці мають стати більш адаптивними: потрібно впроваджувати можливість відстрочки платежів, обмін товаром, гнучке ціноутворення, спільні логістичні проєкти, координацію поставок, а також використання складів у безпечніших регіонах країни [4].

Крім того, в умовах нестабільності надзвичайно важливими стають маркетингові комунікації, які мають бути чесними, прозорими та емоційно орієнтованими. Споживачі сьогодні звертають увагу не лише на якість товару, а й на соціальну позицію компанії. Бренди, що демонструють відповідальність, допомагають військовим, підтримують волонтерські ініціативи, дбають про своїх працівників та громаду, – здобувають більшу лояльність і довіру. Важливо також адаптувати tone of voice бренду до нової реальності: комунікації мають бути чутливими, відповідальними й такими, що надихають надію.

Отже, удосконалення збутової стратегії в умовах воєнного стану передбачає комплексний підхід, що охоплює не лише технічні або логістичні аспекти, а й стратегічне бачення подальшого розвитку підприємства. Потрібно враховувати емоційний стан споживачів, геополітичну нестабільність, економічні обмеження, соціальну відповідальність бізнесу та здатність швидко адаптуватися до змін [3].

У сучасних умовах гнучкість, цифровізація, стратегічне партнерство, регіональна диверсифікація та клієнтоорієнтованість виступають не просто інструментами покращення збуту, а ключовими чинниками забезпечення виживання, стійкості та довгострокового розвитку бізнесу в кризовий період.

Висновки. Під час дослідження було з'ясовано, що ефективне функціонування збутової системи підприємства в умовах воєнного стану потребує негайної адаптації до нових викликів зовнішнього середовища. Зміни у логістиці, зниження платоспроможності населення, релокація споживачів і бізнесу, а також зростання рівня ризиків зумовлюють необхідність перегляду підходів до формування збутової стратегії.

Основними напрямами удосконалення виступають: диверсифікація та децентралізація каналів збуту, активне використання цифрових технологій і платформ для онлайн-продажів, гнучка товарна політика з урахуванням змін у споживчих пріоритетах, посилення партнерських зв'язків, а також впровадження прозорих і відповідальних маркетингових комунікацій.

Комплексне застосування цих заходів дозволяє не лише зберегти ринкові позиції підприємства, а й закласти основи для його стійкого функціонування та розвитку в умовах нестабільності. Водночас важливо враховувати, що збутова стратегія має бути гнучкою, здатною до швидкої трансформації відповідно до змін соціально-економічної та безпекової ситуації в країні.

Таким чином, удосконалення збутової стратегії в умовах воєнного стану є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності, збереження лояльності клієнтів та підтримки економічної стабільності підприємства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Литовченко Б. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища. 2024. URL: https://ela.kpi.ua/items/6ea3bd6b-88c1-46f0-a5c4-c3540a44eddf/full. **2.** Пачева Н. О. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. С. 1–6. **3.** Харченко Ю. А. Напрями формування стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2022. Т. 88. № 2. С. 1–7. **4.** Феєр О. В. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Інновації та сталий розвиток.* 2023. № 4. С. 1–8.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СКЛАДУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПОВОЄННОГО СТАНУ

УДК 657.788

Кулікова М. О.

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

Анотація. *У статті досліджено проблеми функціонування складських систем на виробничих підприємствах в умовах воєнного та повоєнного стану. Розглянуто особливості організації складування, визначено основні виклики та запропоновано методи оптимізації складських процесів з урахуванням безпекових, логістичних та економічних обмежень військового часу. Обґрунтовано необхідність впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності складських операцій.*

Ключові слова: *складська логістика, воєнний стан, виробниче підприємство, матеріальні потоки, безпека складування, оптимізація, інноваційні технології.*

Annotation. *The article examines the problems of warehouse systems functioning at manufacturing enterprises under martial law and post-war conditions. The features of warehousing organization are considered, the main challenges are identified, and methods for optimizing warehouse processes are proposed, taking into account security, logistics, and economic limitations of wartime. The necessity of implementing innovative technologies to improve the efficiency of warehouse operations is substantiated.*

Keywords: *warehouse logistics, martial law, manufacturing enterprise, material flows, warehousing security, optimization, innovative technologies.*

Постановка проблеми. Ефективна організація складського господарства завжди була одним із ключових факторів успішного функціонування виробничих підприємств. Однак в умовах воєнного стану ця складова логістичної системи зазнає значних трансформацій та стикається з безпрецедентними викликами. Складські приміщення стають не лише центрами зберігання матеріальних ресурсів, але й стратегічно важливими об'єктами, що потребують підвищеного захисту та резервування. Руйнування складської інфраструктури, порушення усталених логістичних ланцюгів постачання, необхідність швидкої релокації виробництв, підвищені ризики безпеки та обмеженість фінансових ресурсів створюють комплекс проблем, вирішення яких потребує розробки нових підходів до організації складських процесів. Тому дослідження шляхів удосконалення системи складування з урахуванням специфіки воєнного та повоєнного стану є надзвичайно актуальним завданням сучасної економічної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації та оптимізації складського господарства на виробничих підприємствах досліджувалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями. Зокрема, теоретичні аспекти та практичні підходи до логістики в сучасних умовах розглядаються у працях Бабича О. С. та Чебана О. А. [1], які аналізують вплив глобалізаційних процесів на організацію складських систем. Гольдберг Ю. В. [2] досліджує сучасний стан і перспективи розвитку логістичних послуг, у тому числі в частині складського господарства. Інноваційні технології в логістичному обслуговуванні детально висвітлені у роботах Долгого В. О. та Костюка В. І. [3], де особлива увага приділяється впровадженню цифрових рішень у складську діяльність. Теоретичні та практичні аспекти логістики, включаючи складські операції, комплексно розглядаються у працях Іваненка І. М., Петрова С. В. та Захарової О. П. [4]. Навчальний посібник за редакцією Сікора Л. С. [5] містить фундаментальні положення щодо організації складського господарства та його ролі в загальній системі логістики підприємства. Мартинова Т. Л. [6] аналізує сучасні тренди та інновації в логістиці й управлінні ланцюгами постачання, що безпосередньо стосуються і складських процесів. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання адаптації складських систем до умов воєнного стану та розробки стратегій їх функціонування у повоєнний період залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого дослідження.

Метою статті є дослідження проблем функціонування складських систем на виробничих підприємствах України в умовах воєнного стану. Завданнями дослідження є: аналіз основних проблем організації складського

© Кулікова М. О., 2025

господарства в умовах воєнного стану; визначення ризиків та загроз для складської інфраструктури під час війни; формулювання рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності складських операцій в умовах обмежених ресурсів.

Викладення основного матеріалу дослідження. Воєнний стан має багатоаспектний вплив на складську інфраструктуру виробничих підприємств. Аналіз діяльності підприємств різних галузей промисловості в Україні в 2022–2024 роках дозволив виявити низку ключових проблем у сфері складської логістики. Безпека складських операцій набуває особливого значення в умовах воєнного стану. Організація складського господарства повинна враховувати ризики, пов'язані з можливими ракетними ударами, диверсіями, кібератаками на системи управління складом.

В умовах обмежених фінансових і матеріальних ресурсів особливої актуальності набуває оптимізація складських процесів. Одним із ефективних підходів є впровадження принципів ощадливого виробництва (lean manufacturing) у складську діяльність. Важливим напрямом оптимізації є також впровадження гнучких моделей управління запасами, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, доцільним є використання методів ABC/XYZ-аналізу для диференційованого підходу до управління різними групами товарів. Для складів з високим ступенем автоматизації рекомендується впровадження адаптивних алгоритмів розміщення товарів, що враховують частоту доступу до них та оптимізують маршрути переміщення [4, с. 167].

Впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором підвищення ефективності складських операцій в умовах воєнного стану. Використання систем автоматизованого управління складом (WMS) дозволяє оптимізувати розміщення товарів, контролювати запаси та мінімізувати помилки при комплектації замовлень. Технології радіочастотної ідентифікації (RFID) забезпечують можливість відстеження товарів у реальному часі та підвищують точність інвентаризації. Автоматизовані системи зберігання та пошуку (AS/RS) зменшують потребу в персоналі та підвищують ефективність використання складського простору. Використання автономних роботів та дронів для інвентаризації та переміщення товарів на складі дозволяє зменшити залежність від людського фактора та підвищити безпеку операцій [7, с. 118].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває географічне розосередження складських потужностей підприємства. При розробці стратегії територіальної диверсифікації рекомендується враховувати такі фактори: рівень безпеки регіону (віддаленість від лінії фронту, наявність критичної інфраструктури, що може стати ціллю ударів); транспортну доступність (наявність альтернативних маршрутів постачання); енергетичну безпеку (стабільність енергопостачання, можливість автономної роботи); наявність кваліфікованого персоналу; вартість оренди або купівлі складських приміщень. На основі аналізу цих факторів формується оптимальна мережа складів, що забезпечує баланс між безпекою, логістичною ефективністю та економічною доцільністю [6, с. 142].

Воєнний стан характеризується підвищеною невизначеністю, що значно ускладнює процеси планування та управління запасами. Традиційні моделі управління запасами, орієнтовані на стабільний попит та пропозицію, стають неефективними. В таких умовах доцільно застосовувати адаптивні підходи до управління запасами, що передбачають:

- створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів;
- використання методів прогнозування, заснованих на сценарному підході;
- впровадження систем раннього попередження про можливі порушення в ланцюгах постачання;
- диверсифікацію постачальників та пошук альтернативних джерел постачання;
- регулярний перегляд і коригування параметрів моделей управління запасами.

Особливу увагу слід приділяти балансу між забезпеченням безперервності виробництва та мінімізацією витрат на зберігання надлишкових запасів [2, с. 175].

Планування розвитку складської інфраструктури на повоєнний період повинно враховувати як поточні виклики, так і перспективи відновлення економіки.

Ключовими напрямами трансформації складських систем у повоєнний період мають стати: інтеграція складських систем у глобальні ланцюги постачання з урахуванням нових геополітичних реалій. Важлива відбудова зруйнованої складської інфраструктури з використанням сучасних технологій та підходів. Доцільно здійснити й провадження екологічно чистих технологій при будівництві та експлуатації складів, розвиток мультимодальних логістичних центрів, тощо.

Висновки. Результати проведеного дослідження свідчать про необхідність кардинальної трансформації підходів до організації складського господарства на виробничих підприємствах в умовах воєнного стану. Серед ключових напрямів удосконалення складської логістики слід виокремити впровадження комплексних заходів безпеки для захисту складських приміщень та запасів. Значну увагу слід приділити оптимізації складських

процесів в умовах обмежених ресурсів. Необхідно активно використовувати інноваційні технології задля підвищення ефективності та безпеки складських операцій. У сучасних умовах важливо застосовувати адаптивні підходи до управління запасами з урахуванням постійної невизначеності.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка математичних моделей оптимального розміщення складів з урахуванням безпекових факторів. Важливо також дослідити потенціал технологій штучного інтелекту для прогнозування потреб у складських запасах в умовах нестабільності. Окрему увагу слід приділити розробці методичних підходів до оцінки ефективності заходів з підвищення безпеки складських операцій. Не менш важливим є вивчення екологічних аспектів функціонування складів як у воєнний період, так і під час повоєнного відновлення. Реалізація окреслених заходів сприятиме підвищенню стійкості та ефективності роботи виробничих підприємств у складних умовах.

Науковий керівник –канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Бабич О. С., Чебан О. А. Логістика в умовах глобалізації: теоретичні аспекти і практичні підходи. Одеса : ОНУ, 2018. 228 с. **2.** Гольдберг Ю. В. Логістичні послуги: сучасний стан та перспективи розвитку. Харків : ХНУ, 2021. 315 с. **3.** Долгий В. О., Костюк В. І. Інноваційні технології в логістичному обслуговуванні: сучасні підходи та методи. Одеса : ОДТУ, 2022. 310 с. **4.** Іваненко І. М., Петров С. В., Захарова О. П. Логістика: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2020. 352 с. **5.** Логістика : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / за ред. Л. С. Сікора. Київ : Вища школа, 2022. 380 с. **6.** Мартинова Т. Л. Логістика і управління ланцюгами постачання: сучасні тренди та інновації. Львів : СПОЛОМ, 2021. 290 с. **7.** Рибак О. І. Ключові аспекти управління логістичними послугами в умовах цифрової економіки. Львів : Академічний прес, 2023. 269 с. **8.** Федорова Н. В. Теорія та практика управління логістичними процесами. Київ : НУ «Львівська політехніка», 2020. 271 с.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.011.56

Курасова Г. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто соціально-психологічний аспект адаптації персоналу як ключовий елемент ефективного входження нових працівників в організаційне середовище. Проаналізовано основні чинники, що впливають на соціально-психологічну адаптацію, та запропоновано практичні підходи до її покращення в умовах сучасного підприємства. Зроблено акцент на ролі корпоративної культури, комунікаційних практик та підтримки з боку керівництва.*

Ключові слова: *адаптація персоналу, соціально-психологічна адаптація, працівник, колектив, ефективність, умови праці, підтримка.*

© Курасова Г. О., 2025

Annotation. *The article examines the socio-psychological aspect of personnel adaptation as a key element of the effective entry of new employees into the organizational environment. The main factors influencing socio-psychological adaptation are analyzed, and practical approaches to its improvement in the conditions of a modern enterprise are proposed. The emphasis is on the role of corporate culture, communication practices and support from management.*

Keywords: *personnel adaptation, socio-psychological adaptation, employee, team, efficiency, working conditions, support.*

Актуальність. Соціально-психологічна адаптація працівників є важливою складовою ефективного управління персоналом. Вона впливає на швидкість включення нових співробітників у колектив, рівень мотивації, зниження плинності кадрів та формування позитивного психологічного клімату. У сучасних умовах зростає потреба в системному підході до цього процесу, що зумовлює наукову та практичну значущість дослідження цієї теми.

Постановка проблеми. У практиці управління персоналом соціально-психологічний аспект адаптації часто залишається недостатньо опрацьованим. Основна увага приділяється технічному введенню в посаду, тоді як інтеграція працівника в колектив, емоційна стабільність та ідентифікація з корпоративною культурою – другорядні або ігноруються. Це створює ризики дезадаптації, плинності кадрів, зниження продуктивності та лояльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях з управління персоналом зростає увага до соціально-психологічної адаптації працівників як важливого чинника ефективності організації. Вчені підкреслюють її роль у зниженні плинності кадрів, підвищенні мотивації та формуванні лояльності. Особливо акцентується потреба в індивідуалізації адаптаційних програм і підтримці з боку колективу та керівництва. До провідних дослідників цієї тематики належать А. Г. Бабенко, Т. В. Боцян, К. В. Процак, І. А. Ткаченко, С. В. Васильчак, О. В. Гринько, Г. О. Зелінська, які вивчають вплив соціалізації, наставництва та організаційної культури на успішність адаптації.

Метою статті є дослідження соціально-психологічних чинників, що впливають на успішну адаптацію працівників у колективі, а також обґрунтування практичних підходів до вдосконалення цього процесу в системі управління персоналом з урахуванням сучасних вимог організаційного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічна адаптація працівника – це складний процес включення особистості до нового трудового середовища, під час якого відбувається пристосування до колективу, управлінських вимог, професійної ролі, корпоративної культури й неформальних норм поведінки. Успішне проходження цього етапу суттєво впливає на ефективність праці, рівень задоволеності роботою, а також на зниження рівня плинності кадрів [1; 6].

У професійній літературі адаптація персоналу подається як сукупність організаційно-управлінських дій, що мають на меті мінімізувати стресові фактори для новачка та сприяти його включенню у професійну діяльність [4]. Проте саме соціально-психологічна складова адаптації досі часто залишається на другому плані, поступаючись технічному ознайомленню з посадовими обов'язками [6]. Це є суттєвим недоліком, оскільки особистісне прийняття нової ролі та соціальне включення в колектив є не менш важливими чинниками ефективності працівника, ніж формальне знання інструкцій.

Соціально-психологічна адаптація охоплює кілька ключових напрямів. Перший – це міжособистісна інтеграція, яка включає встановлення комунікативних зв'язків у колективі, прийняття новим працівником групових норм і цінностей, а також формування взаємодовіри [6]. Другий – емоційна адаптація, що проявляється у зниженні рівня тривожності, зростанні впевненості у своїх силах, формуванні позитивного емоційного ставлення до роботи та колег. Третій – ідентифікація з організацією, що передбачає прийняття місії, візії та цінностей підприємства, а також готовність ототожнювати себе з корпоративною культурою [5].

Соціально-психологічна адаптація працівника залежить від багатьох факторів, які можна розділити на особисті, соціальні, організаційні та інституційні. Насамперед важливі особистісні якості людини – її вміння спілкуватися, емоційна стабільність і мотивація до розвитку. Якщо працівник вміє знаходити спільну мову з колегами, легко справляється зі стресом і прагне вчитися, він швидше пристосується до нових умов і зможе проявити ініціативу. Також велике значення має атмосфера в колективі. Дружній і підтримуючий мікроклімат, наявність неформальних лідерів, які допомагають новачкам, створюють комфорт і знижують бар'єри для входження в команду. Відкриті та доброзичливі стосунки між працівниками сприяють швидшій адаптації і зменшують ризик конфліктів [2].

Стиль керівництва відіграє не менш важливу роль. Керівники, які ведуть демократичний або партнерський стиль управління, залучають нових працівників до обговорення і підтримують їх, що робить адаптацію більш легкою і приємною. На противагу цьому, авторитарний стиль може викликати у працівника тривожність і відчуття відчуження, що ускладнює процес адаптації.

Комфортні умови праці теж допомагають новачкам почуватись захищеними. Якщо робоче місце зручне, обов'язки і графік зрозумілі, а оплата справедлива, людина менше переживає і краще концентрується на завданнях. Чітко визначені ролі і доступ до потрібних ресурсів знижують невизначеність, яка часто спричиняє напругу.

Ще одним важливим фактором є наявність системної адаптаційної програми. Коли процес ознайомлення з роботою, навчання, наставництва та контролю проходить за планом, працівник відчуває підтримку і розуміє, що компанія піклується про його комфорт і розвиток [4]. Підтримка безпосереднього керівника і HR-фахівців допомагає новачку не відчувати себе самотнім. Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок і можливість обговорити труднощі знижують стрес. Крім того, часто закріплюють наставника, який допомагає швидше адаптуватися і влитися в колектив. HR-спеціалісти координують цей процес, слідкують за його перебігом і своєчасно реагують на будь-які проблеми.Сучасна практика демонструє, що ефективні організації надають перевагу комплексному підходу до адаптації, де соціально-психологічний аспект є не допоміжним, а центральним [5; 6]. До дієвих інструментів належать: програми наставництва, тренінги з емоційного інтелекту, командоутворення, неформальні зустрічі, введення посади адаптаційного куратора, цифрові опитування задоволеності. Застосування digital-інструментів – чат-ботів, адаптаційних платформ, відеоінструктажів – дозволяє не тільки оптимізувати процеси, а й підтримувати сталі канали комунікації, що особливо важливо в умовах гібридної або дистанційної зайнятості [3].

Варто наголосити, що ефективність адаптації необхідно оцінювати не лише за формальними ознаками (тривалість періоду входження, кількість помилок), а й за соціально-психологічними індикаторами: рівень задоволеності працівника, інтегрованість у колектив, мотивація до розвитку, емоційний комфорт. Моніторинг цих показників дає змогу коригувати адаптаційні заходи, виявляти ризики та запобігати дезадаптації [4].

Висновки. Соціально-психологічна адаптація працівника є ключовим елементом успішного включення новачка до колективу та підвищення його ефективності на робочому місці. Вона впливає не лише на рівень професійних знань, а й на мотивацію, емоційний комфорт і відчуття приналежності до організації. Однак часто цей аспект залишається недооціненим порівняно з технічним навчанням, що знижує загальний потенціал адаптації.

Залучення особистісних якостей працівника, створення сприятливої атмосфери в колективі, демократичний стиль управління та комфортні умови праці суттєво полегшують процес адаптації. Наявність системної адаптаційної програми, наставництва і регулярного зворотного зв'язку підвищує шанси швидкого і безболісного входження нового працівника у робочий процес.

Сучасні компанії, які інтегрують соціально-психологічні методи разом із цифровими інструментами, отримують значні переваги у вигляді більш мотивованих, емоційно стабільних і продуктивних співробітників. Для подальшого вдосконалення адаптації важливо не лише оцінювати формальні показники, а й постійно моніторити психологічний стан і ступінь інтеграції працівника в колектив.

Отже, комплексний підхід до адаптації, який поєднує організаційні, соціальні та особистісні чинники, є необхідною умовою для створення ефективної і стійкої системи управління персоналом. Ігнорування цієї складової може призвести до втрат у продуктивності та підвищеній плинності кадрів, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

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

Література: **1.** Бабенко А. Г. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений.* 2017. № 11. С. 1096–1099. **2.** Боцян Т. В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки.* 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_4. **3.** Васильчак С. В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2018. № 10. С. 69–75. **4.** Гарват О. А. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2016. Вип. 17 (1). С. 104–107. **5.** Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління.* 2018. Вип. 1. С. 168–175. **6.** Процак К. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління».* 2016. № 847. С. 238–243.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ОГЛЯД СУЧАСНИХ ПРОГРАМ І СЕРВІСІВ

УДК 657.01

Курилко О. Р.

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

Анотація. *У статті проведено огляд сучасного стану автоматизації бухгалтерського обліку. Досліджено ключові тенденції розвитку програмного забезпечення та сервісів, призначених для оптимізації облікових процесів на підприємствах різного масштабу. Проаналізовано основні функціональні можливості, переваги та недоліки найбільш поширених програмних продуктів і хмарних сервісів, а також розглянуто питання їхньої інтеграції та впливу на ефективність роботи бухгалтерських служб.*

Ключові слова: *автоматизація, бухгалтерський облік, програмне забезпечення, хмарні технології, оптимізація, ефективність.*

Annotation. *This article provides an overview of the current state of automation of accounting. The key trends in the development of software and services designed to optimize accounting processes at enterprises of various sizes are investigated. The main functionality, advantages and disadvantages of the most common software products and cloud services are analyzed, and the issues of their integration and impact on the efficiency of accounting services are considered.*

Keywords: *automation, accounting, software, cloud technologies, optimization, efficiency.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває ефективне управління фінансовою інформацією підприємств. Бухгалтерський облік як система збору, обробки та представлення фінансових даних є критично важливим елементом в ухваленні управлінських рішень. Проте традиційні методи ведення обліку стають дедалі менш придатними для оперативного й точного виконання облікових функцій, особливо в умовах масштабування бізнесу та посилення вимог до звітності. Це зумовлює актуальність автоматизації бухгалтерських процесів із використанням спеціалізованих програм і сервісів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика автоматизації бухгалтерського обліку активно досліджується в науковій літературі, зокрема в контексті цифрової трансформації облікових процесів, адаптації програмного забезпечення до змін у податковому та фінансовому законодавстві, а також підвищення ефективності управлінських рішень.

Зокрема, вітчизняні науковці, такі як М. Лучко, Ф. Бутинець, М. Бенько та інші, досліджують проблеми застосування інформаційних технологій у бухгалтерському обліку, підкреслюючи необхідність адаптації до нових умов цифрової економіки. Вони зазначають, що автоматизація обліку сприяє підвищенню ефективності фінансового управління підприємствами [1; 2].

Міжнародні дослідження також підтверджують важливість впровадження Штучного інтелекту та автоматизації в бухгалтерські процеси. Зокрема, дослідження, опубліковане в журналі «The Future of Accounting», аналізує, як інструменти на основі ШІ, такі як ML, RPA та NLP, трансформують традиційні бухгалтерські практики, дозволяючи бухгалтерам переходити від обробки даних до стратегічного бізнес- або фінансового консультування [3].

Крім того, дослідження, проведене в рамках «Finance & Accounting Research Journal», розглядає соціальний вплив автоматизованих бухгалтерських систем, зосереджуючись на наслідках для зайнятості, етичних аспектах і ширших соціальних ефектах. Це підкреслює необхідність збалансованого підходу до впровадження технологічних інновацій, враховуючи потенційні виклики та ризики.

Метою публікації є дослідження сучасних програм і сервісів автоматизації бухгалтерського обліку, аналіз їх переваг, недоліків та окреслення рекомендацій щодо їх впровадження в облікову практику підприємств.

© Курилко О. Р., 2025

Викладення основного матеріалу дослідження. У контексті цифровізації економіки автоматизація бухгалтерського обліку стає одним із ключових напрямів оптимізації управлінських і фінансових процесів на підприємстві. Сучасне програмне забезпечення для автоматизації обліку в Україні представлено широким спектром як локальних, так і міжнародних рішень, які різняться за функціональністю, масштабом застосування, рівнем підтримки законодавства та технічними вимогами. Вибір конкретного інструменту визначається масштабом діяльності підприємства, галузевою специфікою, потребами в інтеграції з іншими системами, кадровим потенціалом та бюджетом [4; 5].

До найпоширеніших українських програмних продуктів належать «M.E.Doc», «Соната», «SmartFin», «Артур», «BookKeeper», «Клієнт-Банк», «ОблікСофт» та інші. Такі рішення зазвичай забезпечують автоматизацію податкового й фінансового обліку, формування регламентованої звітності, обмін електронними документами з контролюючими органами, автоматичне оновлення форм звітів і синхронізацію з банківськими системами. Зокрема, сервіси «M.E.Doc» і «Соната» спеціалізуються на електронному документообігу, а також поданні податкової, статистичної та фінансової звітності в електронному вигляді. Програма «SmartFin» користується популярністю серед бухгалтерів малого бізнесу завдяки простому інтерфейсу, можливості ведення обліку без спеціальних знань програмування та оперативному формуванню первинних документів.

Особливу роль у розвитку автоматизації відіграють хмарні технології, що забезпечують доступ до облікової інформації з будь-якої точки, де є інтернет. Хмарні сервіси – такі як «BookKeeper», «KBS», «SmartFin Cloud» – орієнтовані на потреби малого та середнього бізнесу. Вони дозволяють вести облік у реальному часі, мають інтеграцію з банківськими рахунками, можливості автоматичного формування звітності, розмежування прав доступу та захист даних. Хмарні рішення спрощують процес ведення бухгалтерії для підприємств, які мають кілька віддалених філій або не мають власного серверного обладнання. Крім того, автоматичні оновлення систем забезпечують відповідність чинному законодавству без втручання користувача.

На особливу увагу заслуговують іноземні програмні продукти, які впроваджують інноваційні технології, зокрема машинне навчання, елементи штучного інтелекту, автоматизовану обробку природної мови та прогнозну аналітику. Такі платформи, як QuickBooks Online, Xero, Zoho Books, Oracle NetSuite, SAP Business One, пропонують розширений функціонал, що охоплює не лише бухгалтерський, а й управлінський облік, контроль витрат, планування бюджету, прогнозування грошових потоків. Їхні аналітичні модулі дозволяють підприємствам приймати більш виважені стратегічні рішення, базуючись на великих обсягах актуальних даних. Такі функції, як автоматичне розпізнавання рахунків, категоризація витрат або виявлення аномалій, стають стандартом для міжнародного бухгалтерського програмного забезпечення.

У результаті проведеного аналізу виявлено, що підприємства, які впровадили сучасні автоматизовані рішення, зазначають підвищення точності облікових даних, скорочення часу на рутинні операції, а також покращення загального фінансового контролю [1]. Статистичні дані свідчать про зниження обсягу ручного введення інформації на 40–60 %, зменшення кількості помилок у звітності до 70 %, а також можливість своєчасного виявлення фінансових ризиків.

Водночас дослідження засвідчило наявність обмежень і викликів, пов'язаних із впровадженням автоматизації. Серед основних – високі витрати на ліцензування та технічну підтримку деяких продуктів, потреба в адаптації ПЗ під специфіку бізнесу, а також необхідність навчання персоналу. Окремо порушується питання безпеки облікових даних у хмарному середовищі, зокрема в контексті відповідності українському законодавству щодо захисту персональних даних та комерційної інформації. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження поетапної стратегії автоматизації, що передбачає технічний аудит, підбір оптимального ПЗ, підготовку персоналу та постійний моніторинг ефективності використання ІТ-рішень у бухгалтерській практиці.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що автоматизація бухгалтерського обліку є важливим чинником підвищення ефективності управлінських і фінансових процесів підприємства. Сучасні програмні продукти – як вітчизняного, так і зарубіжного виробництва – дозволяють значно скоротити час на обробку облікових операцій, знизити рівень помилок, забезпечити своєчасність і точність звітності. Особливої актуальності набувають хмарні сервіси та інструменти на базі штучного інтелекту, які відкривають нові можливості для аналітики, прогнозування та прийняття стратегічних рішень.

Водночас впровадження автоматизованих рішень потребує врахування низки факторів: фінансової доцільності, відповідності законодавчим вимогам, рівня підготовки персоналу та питань інформаційної безпеки. Для успішної інтеграції цифрових інструментів в облікову систему підприємства доцільно застосовувати поетапний підхід, супроводжений технічною підтримкою та підвищенням кваліфікації працівників. Таким чином,

автоматизація обліку виступає не лише технічним інструментом, а й стратегічним напрямом розвитку сучасної системи бухгалтерського забезпечення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

Література: **1.** Співак С., Панчишин Д., Скочиляс М. Діджиталізація процесів бухгалтерського обліку. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2021. № 2 (25). С. 113–119. **2.** Сороколіт М. Автоматизація обліку в умовах цифровізації економіки: загальнотеоретичні підходи й окремі практичні питання. *Галицький економічний вісник.* 2024. № 89 (4). С. 55-62. **3.** Козаченко Л., Предчук О. Використання штучного інтелекту у сфері бухгалтерського обліку, аудиту та фінансів. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10459/1/37-41.pdf. **4.** Безручук С., Грабчук І. Основні концепції впливу цифровізації на якість бухгалтерського обліку. *Економіка управління та адміністрування.* 2021. № 4 (98). С. 69–74. **5.** Плекан М., Гайдучок Т., Головчак Г. Переваги та недоліки програм автоматизації бухгалтерського обліку. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 23. С. 10–15.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 330.341.1

Кусенко А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто інноваційну діяльність підприємства як багатогранний процес, що охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на створення та комерціалізацію нововведень. Досліджено критичну важливість дослідження результатів інноваційної діяльності для об'єктивної оцінки ефективності інвестицій та оптимізації інноваційних процесів. Описано вплив ретельного аналізу результатів на вдосконалення стратегії розвитку, підвищення конкурентоспроможності та формування культури інноваційного мислення, необхідного для сталого розвитку підприємства в умовах швидких технологічних змін.*

Ключові слова: *інновації, підприємство, прибутковість, продуктивність, ефективність, конкурентоспроможність, ідеї.*

Annotation. *The article examines the innovative activity of an enterprise as a multifaceted process that encompasses a wide range of activities aimed at creating and commercializing innovations. The critical importance of studying the results of innovative activity for an objective assessment of the effectiveness of investments and optimizing innovation processes is explored. The impact of a thorough analysis of the results on improving the development strategy, increasing competitiveness, and forming a culture of innovative thinking necessary for the sustainable development of an enterprise in the face of rapid technological change is described.*

© Кусенко А. В., 2025

Keywords: *innovation, enterprise, profitability, productivity, efficiency, competitiveness, ideas.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в тому, що в умовах зростаючої конкуренції та постійних технологічних змін інноваційна діяльність стає життєво необхідною умовою виживання та успішного розвитку підприємства, однак часто ігнорується необхідність ретельного дослідження результатів впроваджених інновацій, що унеможливлює об'єктивну оцінку ефективності інвестицій, виявлення факторів успіху та оптимізацію інноваційних процесів, створюючи значні ризики для конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами дослідження результатів інноваційної діяльності підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Близнюк А. О. [1], Вербовський І. [2], Корват О. В. [3], Крилов Д. [4], Могилевська О. [5] та інші. Проте питання дослідження результатів інноваційної діяльності підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є дослідження результатів інноваційної діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Інноваційна діяльність підприємства – це складна і всебічна робота, яка включає в себе безліч дій, від створення нових ідей до їхнього втілення в реальність. Вона передбачає розробку, впровадження та успішний продаж на ринку нових або значно покращених товарів, послуг, виробничих процесів, організаційних моделей та методів просування. Це планомірний шлях, що охоплює дослідження, розробки, випробування, адаптацію та комерціалізацію інновацій.

Інноваційна діяльність не обмежується лише технічними аспектами; вона також включає в себе зміни в управлінні, організаційній структурі, бізнес-моделях та підходах до маркетингу.

Успішна інноваційна діяльність вимагає інтеграції різних функціональних підрозділів, залучення зовнішніх партнерів, таких як наукові установи, постачальники та клієнти, а також створення сприятливого внутрішнього середовища, що заохочує креативність, експерименти та ризик.

В основі інноваційної діяльності лежить прагнення підприємства до постійного вдосконалення та адаптації до змін навколишнього середовища. Це усвідомлення того, що конкурентоспроможність і довгостроковий успіх не можливі без постійного оновлення та пошуку нових можливостей.

Інноваційна діяльність вимагає від підприємства не лише значних інвестицій у дослідження та розробки, але й готовності до змін, гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. Вона передбачає створення спеціалізованих підрозділів, формування команд, здатних генерувати та реалізовувати інноваційні ідеї, а також розробку стратегії управління інтелектуальною власністю для захисту та комерціалізації інноваційних розробок.

Ефективна інноваційна діяльність потребує чіткого бачення стратегічних цілей, визначення пріоритетних напрямків інновацій та розробки системи показників для оцінки ефективності інноваційного процесу.

Інновації – це шлях до успіху для будь-якого підприємства. Вони дають змогу підвищити продуктивність, скоротити витрати, поліпшити якість товарів та розширити пропозицію. Завдяки інноваціям компанія може завойовувати нові ринки, приваблювати найкращих фахівців, покращувати свою репутацію та зміцнювати відносини з клієнтами.

Інноваційна діяльність є вирішальним фактором не лише економічного зростання, але й поліпшення соціального добробуту, адже вона створює нові робочі місця, підвищує рівень життя та допомагає розв'язувати важливі проблеми.

Без інновацій підприємство приречене на стагнацію та втрату конкурентних позицій, тоді як активна інноваційна діяльність відкриває перед ним безмежні можливості для зростання та розвитку.

Дослідження результатів інноваційної діяльності є критично важливим для підприємства, оскільки воно дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності інвестицій в інновації та визначити, чи досягнуто поставлених цілей.

Без ретельного аналізу результатів інноваційної діяльності підприємство не може знати, чи приносять інновації очікувану вигоду, чи є інноваційний процес ефективним, та які фактори сприяють або, навпаки, перешкоджають успішному впровадженню інновацій.

Дослідження результатів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інноваційного процесу, оптимізувати використання ресурсів, покращити координацію між різними підрозділами та підвищити ефективність управління

інноваційними проектами. Воно також дозволяє підприємству вдосконалити свою інноваційну стратегію, визначити пріоритетні напрямки інновацій та розробити систему показників для оцінки ефективності інноваційного процесу.

Крім того, дослідження результатів сприяє накопиченню знань та досвіду, які можуть бути використані для подальших інноваційних проєктів, підвищуючи інноваційну спроможність підприємства та забезпечуючи його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Результати інноваційної діяльності:

- збільшення обсягів продажів;
- зниження виробничих витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- покращення якості продукції та послуг;
- збільшення прибутковості;
- розширення ринкової частки;
- вихід на нові ринки;
- підвищення задоволеності клієнтів;
- покращення іміджу та репутації компанії;
- створення нових робочих місць;
- залучення та утримання талановитих співробітників;
- збільшення ринкової вартості компанії;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- створення нових технологій та інтелектуальної власності.

Дослідження результатів інноваційної діяльності необхідне для отримання зворотного зв'язку про ефективність інноваційних зусиль. Це допомагає підприємству зрозуміти, чи досягаються поставлені цілі, чи виправдовуються інвестиції в інновації та чи сприяють інновації створенню нової цінності для клієнтів і підприємства.

Аналіз результатів дозволяє виявити фактори, що впливають на успіх або невдачу інноваційних проєктів. Це дає можливість підприємству вдосконалити свій інноваційний процес, оптимізувати використання ресурсів та покращити координацію між різними підрозділами.

Дослідження результатів інноваційної діяльності надає підприємству об'єктивну інформацію про ефективність інвестицій в інновації, що дозволяє оптимізувати стратегію розвитку та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Результати досліджень є важливим інструментом для керівництва, дозволяючи приймати зважені рішення щодо інвестування, визначення стратегії та поліпшення процесу впровадження інновацій. Це сприяє створенню в компанії атмосфери безперервного розвитку та заохочує інноваційний підхід до роботи на всіх рівнях, що є запорукою успіху в умовах постійних технологічних змін.

Висновки. Таким чином, інноваційна діяльність є невід'ємною складовою успішного розвитку підприємства, проте її ефективність потребує ретельного дослідження результатів. Об'єктивна оцінка досягнень дозволяє не лише визначити економічну вигоду від впроваджених інновацій, а й оптимізувати інноваційні процеси, підвищити ефективність управління ресурсами та сформувати стратегію для подальшого розвитку, закладаючи основу для культури постійного вдосконалення та забезпечення конкурентоспроможності в умовах швидких технологічних змін.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу.* 2023. № 41. С. 32–38. **2.** Вербовський І., Кисла О. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). *Адаптивне управління: теорія і практика». Серія «Економіка».* 2024. Вип. 19 (38). С. 24. **3.** Корват О. В. Актуальні проблеми оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств // Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. 16 травня 2024 р. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 174–176. **4.** Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання

та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. № 1 (33). С. 7–14. **5.** Могилевська О., Слободяник А., Данилевська-Жугунісова О. Ключові аспекти ціноутворення як елемент маркетингової політики підприємства. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32, № 2. С. 140–145.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

FLEXIBLE WORK MODELS AND THE GIG ECONOMY AS DRIVERS OF BUSINESS OPERATIONS TRANSFORMATION IN INTERNATIONAL COMPANIES

UDC 331.5:339.9

Kushnirova V.

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. *This article explores how flexible work models and the gig economy are reshaping business operations in international companies. It examines the emergence of gig work, catalyzed by digital transformation and global crises, especially such as COVID-19, and analyzes its impact on organizational structures, labor relations, and economic policies. The study also discusses the challenges and opportunities presented by these shifts, offering insights into future trends and implications for businesses and policymakers.*

Keywords: *gig economy, flexible work, digital transformation, international business, labor relations.*

Анотація. *У даній статті досліджується, як гнучкі форми зайнятості та гіг-економіка трансформують бізнес-операції міжнародних компаній. Розглядається поява гіг-праці, прискорена цифровою трансформацією та глобальними кризами, особливо такими як COVID-19, та аналізується її вплив на організаційні структури, трудові відносини та економічну політику. Дослідження також висвітлює виклики та можливості, що виникають у зв'язку з цими змінами, пропонуючи уявлення про майбутні тенденції та наслідки для бізнесу та політиків.*

Ключові слова: *гіг-економіка, гнучка зайнятість, цифрова трансформація, міжнародний бізнес, трудові відносини.*

In recent years, flexible work models like remote work, freelancing, and short-term contracts have become more common. These changes are part of labor market what we now call the gig economy. This shift is affecting how international businesses are structured and how they operate. Companies are no longer sticking to traditional work models. Instead, they're finding new ways to organize tasks, hire workers, and stay productive while managing costs. For businesses that want to stay successful in today's economy, it's important to understand and adjust to these shifts [1; 2].

Many researchers have already studied how digital tools and global trends are changing work. For example, representatives from KPMG (2020) [3] and Banik (2021) [4] point out how COVID-19 made companies switch to remote work faster since pandemic acted as a catalyst, forcing companies to adopt flexible work arrangements rapidly. Along this, OECD (2021) report [2] examines how the growth of the gig and sharing economy challenges existing taxation and employment regulation systems. Other studies, like those by Park University (2024) [5] and WSEAS (2023) [6] shows

© Kushnirova V., 2025

how flexible work can help businesses become more innovative and attract talent; how digital transformation within enterprises supports the integration of gig work as part of Industry 5.0 transition strategies. However, there are still open questions, such as how to balance flexibility with job security, and how to manage a mixed workforce of full-time employees and freelancers.

The main **goal** of this article is to explain how the gig economy and flexible work models are transforming business operations in international companies. The objectives include: define the drivers behind the shift towards gig work and flexible employment; overview the way it affects how companies are organized and how they manage workers. It also aims to explore how companies are responding to these changes, what benefits (opportunities) they get, and what challenges they face.

Flexible work is not just about letting people work from home. It includes many forms of work like freelancing, project-based contracts, and part-time jobs. These types of work give companies the chance to bring in skills when they need them, without the costs of hiring full-time staff – the callout from outsource principle.

One big reason for this change is technology. Technological advancements have enabled the spread of digital platforms, that now allow companies to find and manage workers all over the world, basically facilitating gig work. This makes it easier to hire freelancers, use cloud systems for teamwork, and keep operations running smoothly [4].

But at the same time, this transformation significantly impacts management practices, employee engagement, and operational efficiency [5]. With a mix of remote and in-office staff, companies now need changes in organizational structures – new strategies for communication, leadership, and task coordination. In respond, companies are adopting more decentralized and flexible models. A study by ScienceDirect (2025) [7] says that companies using flexible models often need better planning tools and more training to make it work indeed. Additionally, digital transformation requires the alignment of strategic goals with platform-based workforce engagement [6].

From a legal and tax perspective, international rules are not always ready for gig work, and it challenges traditional labor relations, raising questions about the workers' framework share. According to the mentioned OECD (2021) research [2], many countries are still trying to figure out how to handle VAT, social protections, employee rights and benefits for gig workers. Policymakers acquire the task to update regulations to address these issues, ensuring fair treatment and economic stability [7].

Table 1

PESTEL Analysis of gig work model

Factor	Impact on gig work
Political	labor law reforms; worker classification debates (whether they are real employees or independent contractors); tax compliance regulations
Economic	lower employment costs (gig work helps companies save money because they don't have to pay for office space, equipment, or full-time employee benefits); rise in freelance income (but irregular and unstable); economic volatility impacts gig supply
Social	generational changing work preferences (more autonomy); work-life balance; concerns over job insecurity; mental health and isolation
Technological	digital gig platforms (like Upwork, Fiverr, Uber) enable gig work connecting workers with jobs around the world; rise in automation, AI tools and remote collaboration apps can help freelancers do their work faster and better, but at the same time it may reduce demand for some low-skill gig jobs
Environmental	remote work reduces commuting emissions, helping lower carbon emissions; smaller office spaces, which can reduce energy use; eco-conscious companies prefer lean models, support to more sustainable business practices overall
Legal	data privacy and protection personal information laws (e.g., GDPR), especially when working with international clients; growing pressure to extend benefits to gig workers – some companies face lawsuits for misclassifying workers or not providing enough protections

Still, companies that adjust well to these changes often see big benefits. They can cut costs, be more innovative, and enter new markets faster. A report by Rapyd (2025) [8] shows that over 80% of global businesses plan to increase their use of practice with freelance workers within the next five years. This shift is part of a broader trend, with the global freelance workforce reaching approximately 1.2 billion individuals in 2024, contributing around $6.5 trillion to the world economy. In the United States alone, freelancers constituted 36% of the workforce in 2024, up from 31% in 2020. Furthermore, the freelance platforms market is experiencing significant expansion, projected to grow from $556.7 billion in 2024 to $2,146.87 billion by 2033 with a compound annual growth rate (CAGR) of 16.18% [10]. This growth shows that more companies are relying to freelance platforms to find flexible and skilled talent solutions.

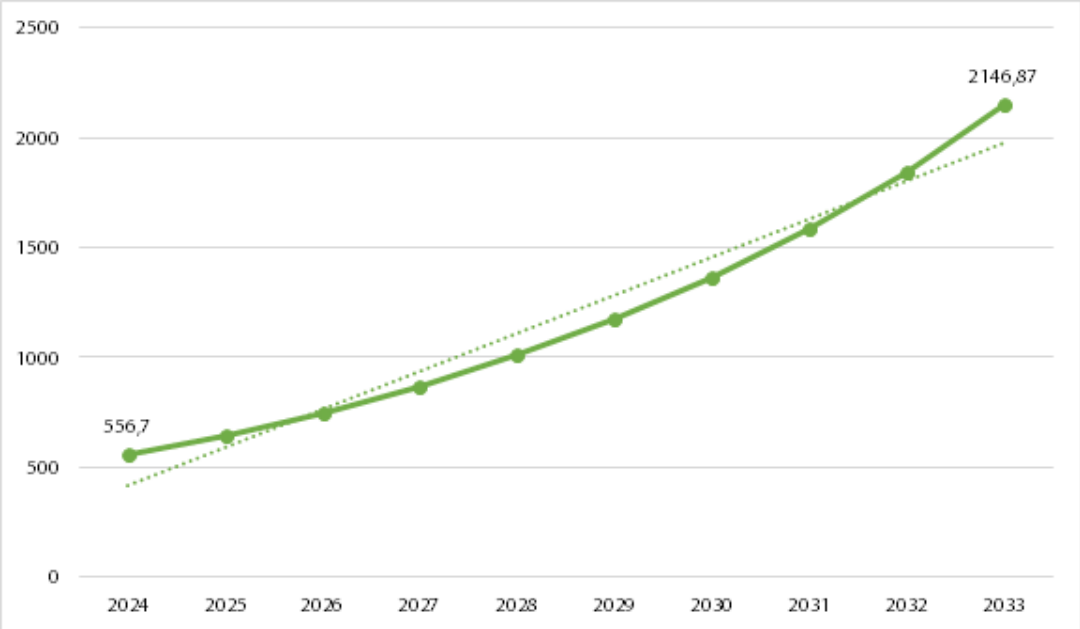


Fig. 1. **Global gig economy market forecast (2024–2033)**

Source: [10]

In the result, the gig economy and flexible work models are here to stay. They are changing how international companies work, from hiring to planning and even tax reporting. To stay competitive, companies need to keep adapting their strategies and tools.

Future research could look more closely at how different countries regulate gig work, or how companies can better support freelance and remote workers; focus on developing specific frameworks for sustainable integration of gig work, balancing flexibility with security, and guiding policy development to support this evolving labor market. It's also important to keep studying the social and ethical effects of these changes on workers themselves.

Scientific supervisor – PhD., Professor N. Proskurnina

References: **1.** Cambridge Dictionary. Gig economy. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/gig-economy. **2.** OECD. (2021). The Impact of the Growth of the Sharing and Gig Economy on VAT/GST Policy and Administration. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-impact-of-the-growth-of-the-sharing-and-gig-economy-on-vat-gst-policy-and-administration_bc637b5e/51825505-en.pdf. **3.** KPMG. (2020). COVID-19 as accelerator of digital transformation and the gig economy. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sa/pdf/2020/covid-19-as-accelerator-of-digital-transformation-and-the-gig-economy.pdf. **4.** Banik N. (2021). Spread of Gig Economy. URL: https://www.nilanjanbanik.in/artical/Spread-of-Gig-Economy.pdf. **5.** Park University. (2024). The Gig Economy: Shaping the Future of Work and Business. URL: https://www.park.edu/blog/the-gig-economy-shaping-the-future-of-work-and-business/. **6.** WSEAS. (2023). Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. URL: https://wseas.com/journals/bae/2023/b885107-2135.pdf. **7.** ScienceDirect. (2025). The influence of digital platforms on gig workers: A systematic literature review. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024175226. **8.** Tipalti. (2025). Complete Guide to Gig Economy in 2025. URL: https://tipalti.com/resources/learn/gig-economy/. **9.** Rapyd (2023). Gig Economy Trends 2023. URL: https://www.rapyd.net/blog/gig-economy-trends-2023/. **10.** Business Research Insights (2024). Gig Economy Market Size, Share, Growth, And Industry Analysis, By Type (Asset-Sharing Services, Transportation-Based Services, Professional Services, Household & Miscellaneous Services (HGHM), Others), By Application (Traffic, Electronic, Accommodation, Food and Beverage, Tourism, Education, Others), Regional Forecast By 2033. URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/gig-economy-market-102503.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ АСПЕКТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.101.3:330.1

Леусенко В. В.

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

Анотація. *Досліджено й узагальнено теоретичні підходи до визначення поняття «мотивація»; запропоновано власний підхід до його розуміння, проаналізовано теорії мотивації вчених-економістів та визначено напрями, які можуть бути застосовані під час формування системи мотивації працівників підприємства після закінчення війни.*

Ключові слова: *ефективність підприємства, методи мотивації, мотивація, теорії мотивації, управління персоналом.*

Annotation. *The article deals with and summarizes theoretical approaches to defining the concept of motivation, offers its own approach to its understanding, analyzes the theories of motivation of economists, and identifies directions that can be applied during the formation of a system of motivation for employees of the enterprise after the end of the war.*

Keywords: *enterprise efficiency, methods of motivation, motivation, theories of motivation, personnel management.*

Постановка проблеми. За сучасних умов функціонування підприємств, питання ефективної мотивації набуває особливого значення в Україні через складні економічні, соціальні та політичні виклики, спричинені війною, кризовими явищами на ринку праці та швидкими змінами в бізнес-середовищі. Мотивація відіграє ключову роль у пристосуванні до змін, розвитку навичок і компетенцій, зміцненні впевненості та досягненні успіху, що є важливими чинниками ефективного використання потенціалу персоналу підприємства. Сучасне середовище характеризується нестабільністю, високим рівнем стресу, перевантаженням та обмеженою автономністю, що зумовлює необхідність впровадження сучасних та інноваційних підходів до мотивації персоналу. Саме сучасні методи мотивації відіграють вирішальне значення у збереженні продуктивності праці, підвищенні рівня залученості працівників та підтримці емоційного стану населення.

На сьогодні класичні підходи до мотивації персоналу потребують адаптації до нових економічних, соціальних і технологічних реалій. Дослідження теорій мотивації сприяють кращому розумінню потреб працівників та пошуку ефективних стимулів, підвищенню продуктивність та конкурентоспроможність компанії, розробленню сучасних мотиваційних систем з урахуванням економічної ситуації, створенню сприятливих умов для персоналу в умовах кризи, війни чи нестабільності. Тому вивчення теоретичних підходів до мотивації є необхідним для всіх підприємств, що прагнуть ефективно управляти персоналом та розвивати бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам вивчення мотивації присвячено велику кількість досліджень українських і закордонних науковців, серед яким можна виділити: Долішній М. І., Колот А. М., Грішнова О. А., Семенченко А. І., Васильченко Г. О., Маслоу А., Герцберг Ф., МакКлелланд Д., Врум В., Десі Е. та Райан Р., що підтверджує актуальність обраної теми дослідження.

Метою дослідження є аналіз і узагальнення підходів до визначення поняття «мотивація», уточнення його сутності, дослідження теорій мотивації вчених-економістів з метою визначення напрямів удосконалення системи мотивації на підприємстві після закінчення дії воєнного стану.

Викладення основного матеріалу дослідження. Тема мотивації персоналу сьогодні широко обговорюється в науковій літературі, водночас ні теоретичні засади менеджменту, ні практичний досвід управління персоналом поки не визначили чіткої кореляції між конкретними аспектами мотивації працівників та найефективнішими методами її реалізації. Мотивація часто розглядається як джерело людської активності, що ґрунтується на потребах і внутрішніх спонукальних силах, які визначають поведінку. Вона безпосередньо пов'язана із задоволенням певних потреб, які заохочують людину до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

© Леусенко В. В., 2025

Вітчизняні та зарубіжні науковці трактують природу мотивації по-різному, враховуючи власні погляди, переконання та методологічні підходи. Дослідження різних концепцій мотивації дозволяє порівняти погляди різних авторів та виокремити два ключових підходи.

Внутрішній (психологічний):

• процес зацікавленості особи у розв'язанні виключно власних проблем, досягненні цілей, поставлених завдань [2];

• процес власного спонукання до діяльності з метою досягнення особистих цілей і цілей організації [1];

• внутрішній стан людини, пов'язаний з потребами, які активізують, стимулюють і спрямовують його дії до поставленої мети [2].

Зовнішній (управлінський):

• діяльність, з метою активізації людей, які є працівниками організації, та спонуканням їх ефективно працювати задля виконання поставлених завдань [3];

• процес спонукання працівників підприємств до використання набутих в практичній сфері навичок з метою задоволення будь-яких потреб і досягнення певних цілей [4].

Детальний аналіз поняття «мотивація» продемонстрував, відсутність єдиного підходу до його трактування, тому пропонується застосувати авторське визначення, яке буде поєднувати два окремих підходи до визначення: внутрішній і зовнішній. Таким чином, під мотивацією запропоновано розуміти процес застосування внутрішніх і зовнішніх засобів впливу на працівника, що спонукатимуть його до задоволення власних потреб, а також цілей підприємства.

Складність практичної організації систем мотивації персоналу обумовлена низкою факторів, які стосуються як індивідуальних особливостей працівників, динамічністю зовнішнього оточення, складністю вибору оптимального поєднання методів мотивації, психологічними та соціальними факторами, складністю оцінки ефективності мотиваційних заходів.

Мета мотивації – це створення таких умов і рушійних стимулів, за яких найбільш повним чином буде реалізований трудовий потенціал кожного працівника на певному робочому місці та збільшиться продуктивність.

Мотивація персоналу є ключовим інструментом управління, який дозволяє впливати на результативність роботи працівників та ефективність підприємства в цілому. Завдяки цьому процесу керівники можуть спрямовувати поведінку співробітників у потрібному напрямку, підвищувати їх продуктивність, зацікавленість у роботі та рівень лояльності до компанії.

Проте знання логічної структури мотиваційного процесу, методів і інструментів не гарантує ефективного управління ним. Важливим аспектом є те, що мотиви не завжди очевидні. Можна припустити, які з них відіграють ключову роль, але важко точно класифікувати їх за конкретними типами. У певних ситуаціях визначити домінуючі мотиви конкретного працівника стає складним завданням.

Аналіз теорій мотивації, розроблених економістами, дозволяє підприємствам краще розуміти поведінку працівників і будувати ефективну систему стимулювання, що сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів і покращенню загальної атмосфери в колективі. Теорії, які відображають зміст потреб, сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

За результатами аналізу наукових літературних джерел на предмет наявних теорій мотивації, було виокремлено три основні підходи: змістовний, процесний та поведінкових відносин.

Змістовний підхід робить акцент на комплексі потреб, які визначають дії людини та її прагнення. Задоволення поточних потреб стимулює розвиток нових, але вже більш високого рівня. До прихильників зазначеного підходу слід віднести: А. Сміта, який вважав, що головним мотивом діяльності людей є економічний інтерес та прагнення до максимальної економічної вигоди [4]; Ф. Тейлора, який стверджував, що особистий інтерес є основною мотивацією, а оплата пропорційна кількості виготовленої продукції[4]; теорію потреб А. Маслоу [4] – дослідження людських потреб передбачає їх поділ на первинні та вторинні. Поведінка людини визначається передусім потребами нижчого рівня, які є основними рушіями дій, проте після їхнього задоволення мотиваційний вплив слабшає. Натомість потреби вищого рівня формуються лише за умови, що базові потреби вже забезпечені, і стають новими чинниками мотивації.

Процесний підхід грунтується на тому, що мотивація працівника залежить не тільки від потреб і прагнення її задовольнити, але і від власної поведінки та очікувань винагороди. Представниками підходу є Аткінсон, який досліджує мотивацію та постановку цілей, наголошує на важливості визначення мети для досягнення

успіху; Врум: людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети тією мірою, якою вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї [4].

Поведінковий підхід ґрунтується на визначенні чинників, які визначають поведінку людей та їх мотивацію до виконання повсякденних завдань. Дослідженням поведінки людини займався вчений Ф. Герцберг, згідно з його теорією, справжня мотивація персоналу формується саме за рахунок внутрішніх (мотивуючих) факторів. Вони сприяють задоволенню від роботи, професійному розвитку та підвищенню продуктивності.

Висновки. Таким чином, жодна теорія не є універсальною для розв'язання всіх питань мотивації на всіх підприємствах України. Для створення ефективних мотиваційних систем варто використовувати комплексний підхід. Метою подальших досліджень є розроблення системи мотивації персоналу шляхом поєднання положення різних теорій мотивації, а також з урахуванням досвіду розвинених країн та особливості функціонування українського бізнес-середовища.

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

Література: **1.** Корольков В. В, Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка [онлайн].* 2022. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.69. **2.** Кузьмін О.Є , Мельник О. Г , Бондарецька О. М., Жежуха В. Й. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.040. **3.** Осадчук О. Застосування положень теорій мотивації для формування мотиваційних систем на українських підприємствах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-10. **4.** Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка.* 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУТНІСТЬ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 658.817

Лєпьошкін А. А.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті здійснено дослідження теоретичних основ і сутності збутової діяльності; проведено морфологічний аналіз поняття «збутова діяльність»; розглянуто й узагальнено функції та принципи управління збутовою діяльністю.*

Ключові слова: *збутова діяльність, збут, обсяги продажів, підприємство.*

© Лєпьошкін А. А., 2025

Annotation. *The article deals with the study of theoretical foundations and essence of sales activity; morphological analysis of the concept of «sales activity» is carried out, functions and principles of sales activity management are considered and generalized.*

Keywords: *sales activity, sales, sales volumes, enterprise.*

Актуальність. Економіка країни перебуває в кризі досить давно, але цей період також був часом великих можливостей і виживання. Енергійні та перспективні компанії вийшли на перший план під час жорсткої боротьби за споживача, залишивши в тіні тих, хто не готовий адаптуватися до вимог сучасного світу. Сьогодні, коли є така висока конкуренція, розробка ефективної системи управління збутом є єдиним способом отримати стабільний прибуток. Для ефективного функціонування відділу збуту необхідний добре розроблений та ефективний механізм, що складається з багатьох компонентів. Стратегічне планування, автоматизація всіх процесів і мотивація працівників є ключовими елементами.

Аналіз досліджень і публікацій. Питанням теоретичних основ збуту та управління збутовою діяльністю приділяли увагу багато зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як Л. В. Балабанов, С. В. Близнюк, Г. Дж. Болта, В. В. Бурцев, С. С. Гаркавенко, П. Дойль, П. Р. Діксон, Дж. Р. Еванс, Ф. Котлер, В. І. Крамаренко, Н. В. Майбогін, А. М. Новелев, Т. О. Примак, О. М. Проволоцька, І. Л. Решетнікова, А. О. Старостін та ін.

Постановка завдання. В останні роки більшість українських компаній зіткнулися з серйозними проблемами збуту. В тому числі й ті підприємства, які ще нещодавно здавалися стабільними, зараз стикаються з низкою взаємопов'язаних проблем, пов'язаних із середовищем збуту. Серед цих проблем є зниження рентабельності виробництва, зниження продажів, надмірне використання товарообмінних операцій або зниження частки ринку. Пошук та аналіз стратегічних напрямків для подальшого удосконалення методів і форм збутової діяльності, щоб підвищити економічну ефективність збутового процесу в цілому, є необхідною умовою для збереження та зміцнення позицій українських компаній на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Викладення основного матеріалу дослідження. Ефективність підприємств на ринку, що характеризується збільшенням конкуренції, високим рівнем невизначеності, а також збільшенням рівня ризику, залежить від використання в управлінні збутовою діяльністю стратегічних маркетингових механізмів. Це підвищує стратегічну спрямованість діяльності підприємства та дозволяє йому мати конкурентну перевагу. Таким чином, вивчення особливостей, що мають вплив на формування стратегії збутової діяльності компаній на ринку, має теоретичне значення [1]. Це включає в себе пошук інноваційних методів раціоналізації процесів збуту і розробку оптимального поєднання методів збуту.

Для дослідження сутності поняття «збутова діяльність» доцільно провести морфологічний аналіз визначення цього поняття. Адже серед науковців немає єдиної думки щодо цього визначення.

Таблиця 1

Морфологічний аналіз поняття «збутова діяльність»

Автор	Трактування
Ямкова О. М. [12, с. 57]	Комплекс процедур, необхідних для просування та збуту готової продукції на ринок, включаючи визначення попиту, отримання та обробка замовлень, комплектацію та підготовку товарів для доставки покупцям, завантаження, відвантаження та перевезення товарів, а також проведення розрахунків
Кальченко А. Г. [6, с. 135]	Процес організації товарообміну для отримання доходу
Лук'янець Т .І. [7, с .65]	Процес просування готових товарів на ринок і ведення торгівлі для отримання прибутку від бізнесу
Майбогіна Н. В. [1]	Комплекс взаємодій, що включає юридичні, комерційні та технологічні операції
Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниц [1, с. 15]	Все, щоб максимізувати вигоду торговельної угоди для кожного партнера, першочергово враховуючи інтереси та потреби проміжного чи кінцевого споживача
Глазкова К. О. [0, с. 103], П. І. Бєлінський [2, с. 267]	Процес просування готових товарів на ринок і обмін товарами, який має на меті отримання прибутку від бізнесу
Хрупович С. [0]	Маркетингові компоненти (дослідження та аналіз кон'юнктури ринку, визначення обсягу збуту та управління вибором каналу розподілу) є частиною процесу організаційно-економічних операцій, а також логістичні елементи (управління запасами, транспортування, обслуговування, складування замовлень). Мета цих операцій полягає в тому, щоб досягти економічних результатів і створити позитивний імідж компанії на ринку

Попри те, що багато дослідників ототожнюють поняття «збуту» та збутової діяльності підприємства, інші зазначають, що ці дві економічні категорії відрізняються. Так, іноземні дослідники Д. Джоббер та Д. Ланкастер

стверджують, що одним із компонентів маркетингу є діяльність із збуту в контексті ринкової орієнтації. З іншого боку, Л. В. Балабанова визначає збут як процес планування, втілення в життя та контролю фізичного переміщення готових виробів, а також матеріалів від виробника продукції до кінцевого споживача з метою отримання доходу та задоволення бажань споживачів [0, с. 384].

С. Хрупович пропонує визначення, яке ближче до розуміння маркетингової діяльності та логістики. Він описує організаційно-економічний процес, який включає маркетинговий компонент (дослідження ринку збуту та аналіз його кон'юнктури, вибір каналів розподілу та управління ними, визначення обсягів продажів) та логістичний аспект (управління запасами, транспортування, обслуговування замовлень та складування). Це робиться з двох цілей: створення чудового іміджу компанії та досягнення певних економічних результатів від продажу продукції клієнтам [11, с. 202].

Майбогіна Н. В. наголосила, що збутовою діяльністю вважається весь спектр взаємодій, які включають технологічні, комерційні та юридичні операції.

Ф. Котлер визначав збут як продаж готової продукції з метою зміни матеріального товару на грошові кошти, а також задоволення потреб покупців у товарах [2].

Згідно з цією класифікацією, існують чотири різні типи тлумачень збуту: перший тип описує збут як спілкування з клієнтами та розвиток стосунків з ними; тип другий описує управлінський підхід, який пов'язує збут з елементами маркетингу, такими як планування, контроль і цінова політика; третій тип описує обмін товаром на гроші; і четвертий тип описує всі аспекти збуту [1].

До основних завдань збуту належать: збільшення частки ринку; забезпечення якісної маркетингової підтримки; створення мережі оптових і роздрібних магазинів; забезпечення своєчасної та високоякісної доставки товарів від компанії-виробника до клієнта; підвищення конкурентоспроможності продукції; створення позитивного іміджу підприємства; і збільшення обсягу продажів при одночасному зниженні витрат.

Збут є системним, здійснюється на товарних ринках, задовольняє потреби покупців, націлений на отримання прибутку виробниками та на зміну інфраструктури ринку.

Щоб прийняти ефективні рішення щодо збутової діяльності, певні функції управління мають використовуватися регулярно і систематично (рис. 1).

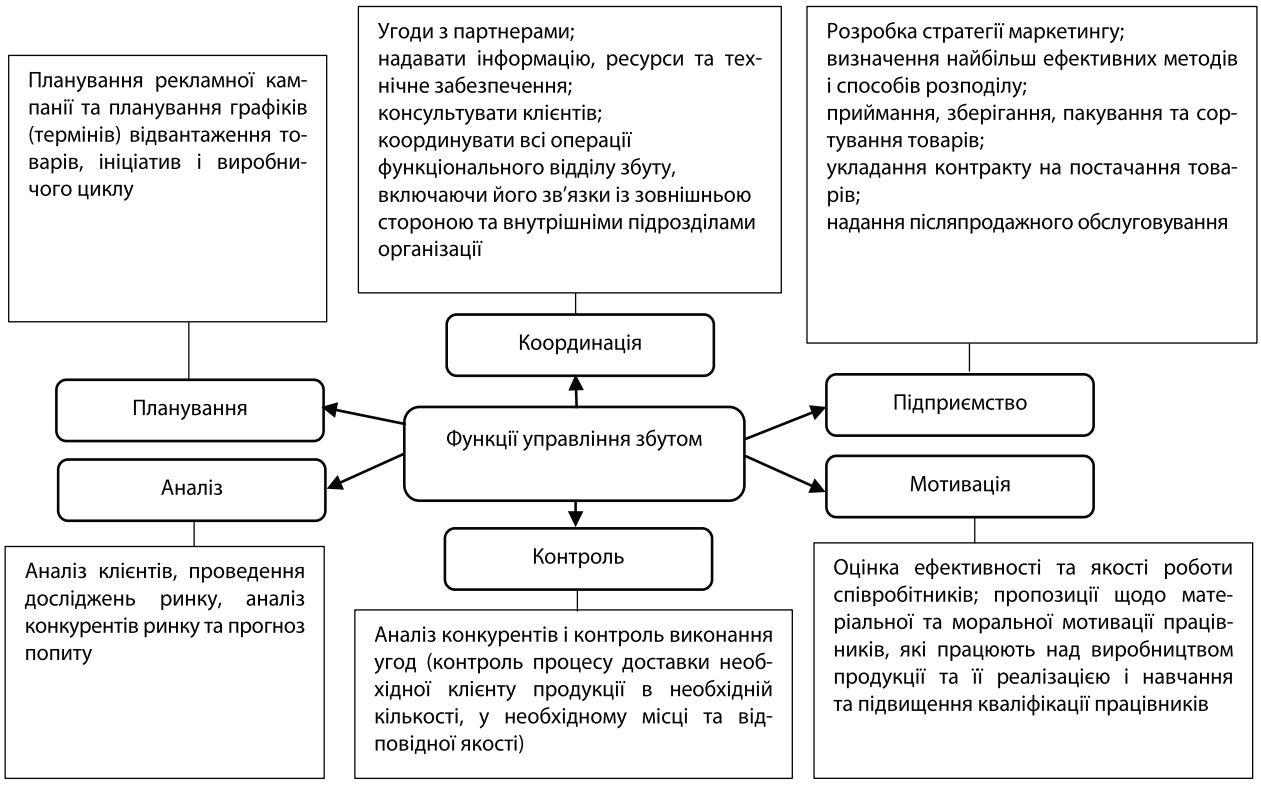


Рис. 1. **Функції управління збутом**

Для планування результативного збуту необхідно зменшити зовнішні (ринкові) фактори, такі як платоспроможний попит споживачів на товари компанії, інфраструктуру , канали збуту та інші. А також внутрішні фактори, зокрема, відкриття мережі магазинів; доставка товарів від компанії-виробника до клієнта; імідж організації; виробничі можливості компанії; конкурентоспроможність продукції компанії; величина витрат компанії; асортимент товарів; продаж запасів та витрати на продаж [9].

У різних вчених є різні точки зору на збут. Збут можна визначити двома різними способами: перший – це процес передачі готового товару до споживача, який починається з етапу виробництва, після якого товар передається покупцю; другим є процес, що охоплює лише останню частину процесу – пряма передача права юридичної власності на товар від продавця до покупця [10].

На думку української вченої Ямкової О. М. [4], дослідники не чітко розділяють процеси фізичного демонстрування продукції через канали товароруху, комунікації на етапі «розподіл – обмін – споживання» та на кінцевому етапі задоволення попиту. В результаті можна стверджувати, що: по-перше, теорія розвитку маркетингу добре вивчена вченими в Україні та за кордоном, але не приділяється достатньо уваги для розуміння збутової діяльності як комплексу управлінських рішень і організаторських дій. По-друге, для визначення впливу інновацій на збутову діяльність необхідно більш детально вивчати збутову діяльність, особливо наукоємних підприємств.

Доставка товарів до споживачів, зберігання товарів на складі, реалізація та післяпродажний сервіс є основними складовими збутової діяльності компанії. Розрізняють такі бізнес-функції збутової діяльності: формування окремих сегментів ринку; створення рекламних кампаній; створення договірних відносин із посередниками та кінцевими споживачами; створення логістичних шляхів доставки товарів до клієнтів; організація прийому, зберігання, упаковки, сортування та відвантаження продукції клієнтам; надання інформаційної, ресурсної та технічної підтримки процесу; формування збутової політики підприємства; організація зворотного зв'язку.

Також слід пам'ятати, що політика збуту повинна відповідати бізнес-концепції організації, а система збуту повинна бути центром усіх попередніх зусиль підприємства.

Вітчизняні промислові підприємства дотримуються таких принципів управління збутовою діяльністю [5]:

- принцип обґрунтованого вибору маркетингової стратегії для продажу;
- принцип орієнтації на оптимальну прибутковість і результативність у довгостроковій перспективі;
- принцип моніторингу як макро-, так і мікросередовища діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, успішне управління збутовою діяльністю в сучасних українських компаніях повністю залежить від добре організованої системи управління та чітко визначених стратегічних напрямків діяльності компанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Нечипорук О. В.

Література: **1.** Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Донецьк, 2002. 562 с. **2.** Бєлінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навч. літ., 2005. 624 с. **3.** Богданович А. Збут у широкому та вузькому розумінні. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19048/1154.pdf. **4.** Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД «Проблеми економіки організацій та управління підприємствами».* 2014. № 3. С. 102–107. **5.** Грянко Т. Г. Управління логістичними каналами розподілу продукції на сучасних підприємствах. *Молодий вчений.* 2018. № 12 (1). С. 267–269. **6.** Іваночко Н. В. Особливості факторів впливу на управління збутовою діяльністю підприємства. *Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка.* 2015. Вип. 11. С. 135–140. **7.** Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч.-метод. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. 272 с. **8.** Майбогіна Н. В. Організація і методика аналізу збутової діяльності промислового підприємства : автореф. дис. … канд. екон. наук : 08.00.09. Київ, 2007. 17 с. **9.** Сакун А. Ж., Карташова О. Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутовою діяльністю підприємства. *Економіка та держава.* 2021. № 2. С. 112–117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/21.pdf. **10.** Сеншин О. С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність». *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону.* 2011. С.132–134. URL: http://

ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.Pdf. **11.** Хрупович С. Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : дис. … канд. екон. наук : 08.06.01. Львів, 2005. 202 с. **12.** Ямкова О. М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління.* 2012. № 2. С. 52–59.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 336.64

Литвин Р. М.

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

Анотація. *У статті проведено порівняльний аналіз сучасних підходів щодо порівняльної характеристики моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Досліджено особливості їх класифікації та використання в сучасних економічних умовах на підприємстві; виділено переваги та недоліки.*

Ключові слова: *банкрутство, суб'єкти господарювання, моделі оцінки ймовірності банкрутства, фінансові коефіцієнти.*

Annotation. *The article carries out a comparative analysis of modern approaches to the comparative characterization of models for assessing the probability of enterprise bankruptcy. The peculiarities of their classification and use in the current economic conditions at the enterprise are studied, advantages and disadvantages are highlighted.*

Keywords: *bankruptcy, economic entities, models of assessment of probability of bankruptcy, financial coefficients.*

Сучасні економіко-політичні умови господарювання ставлять перед вітчизняними підприємствами нові виклики та підкреслюють важливість вчасної діагностики їх фінансового стану. Оскільки процес банкрутства підприємства спричиняє негативні наслідки для його контрагентів, кредиторів, партнерів та інших, то своєчасна діагностика, попередження та профілактика кризових явищ у процесі діяльності підприємств мають велике значення у масштабі всієї економіки.

Проблеми оцінювання ймовірності банкрутства підприємств досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, а саме Е. Альтман, І. О. Бланк, М. М. Берест, О. В. Коваленко, Т. С. Клебанова, А. Череп, А. В. Матвійчук та ін. **Метою** статті є порівняльна характеристика сучасних методик та моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

© Литвин Р. М., 2025

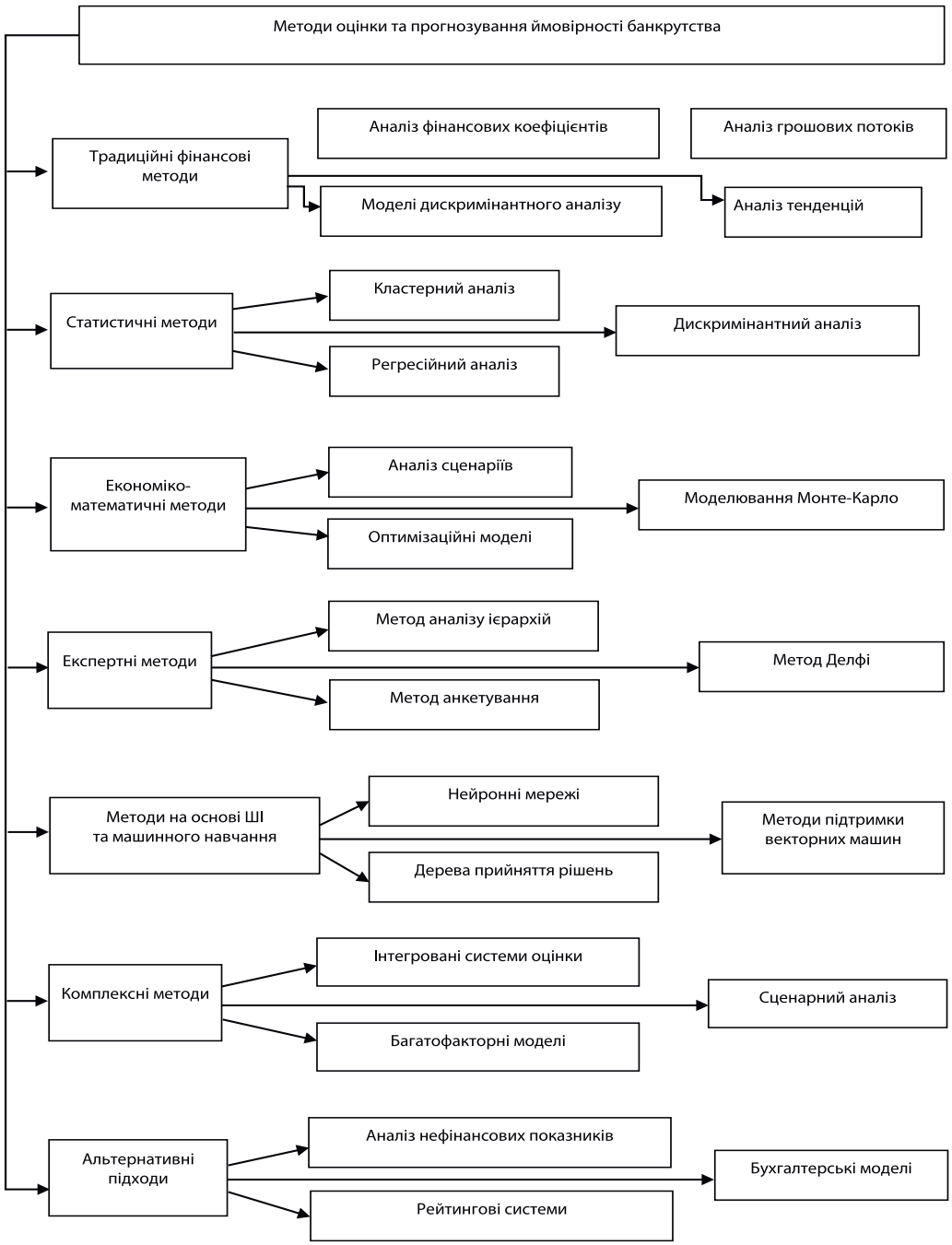


Рис. 1. **Методи діагностики та оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання**

На рис. 1 наведено узагальнену класифікацію наявних підходів і методик для оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Аналізуючи дослідження сучасних науковців, можна виокремити сім груп підходів оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств: традиційні фінансові методи, статистичні методи, економіко-математичні методи, експертні методи, моделі, що базуються на використанні штучного інтелекту, комплексні та альтернативні методи.

До традиційних методів відносяться [1–7]: 1) аналіз фінансових коефіцієнтів, таких як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, рентабельності, обіговості активів; 2) аналіз грошових потоків, що передбачає оцінку можливості підприємства генерувати грошові потоки для покриття своїх зобов'язань; 3) моделі дискримінантного аналізу: моделі Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Таффлера, PAS-коефіцієнта, Д. Чессера, метод рейтингового числа; модель Фулмера; модель оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств Ж. Конана і М. Гольдера, методика Д. Дюрана, модель Бівера; 4) аналіз тенденцій у фінансових показниках підприємства для оцінки його ймовірності банкрутства.

Перевагами традиційної групи методів є простота застосування та зрозумілість для користувачів, використання загальнодоступних фінансових показників, легкість порівняння між підприємствами. Водночас серед недоліків традиційних методів оцінки та прогнозування імовірності банкрутства є їх обмежена здатність до адаптації до нових економічних умов, вразливість до маніпуляцій фінансовою звітністю і те, що вони не враховують нефінансові фактори, які можуть впливати на банкрутство. У цей час важливим завданням є коригування вітчизняних методик з урахуванням регіональних і галузевих особливостей, а також розробка нових алгоритмів прогнозування ймовірності банкрутства, вільних від виявлених недоліків [3].

Серед статистичних методів виділяють: регресійний аналіз із застосуванням множинної регресії для прогнозування ймовірності банкрутства на основі набору фінансових показників; кластерний аналіз з метою групування підприємств за подібністю фінансових показників для виявлення ризику банкрутства та дискримінантний аналіз, що базується на побудові математичних моделей, які поділяють підприємства на групи залежно від їх фінансового стану. Перевагами цієї групи методів є можливість врахування великої кількості змінних, використання статистичних підходів для об'єктивного оцінювання ризиків, забезпечення більш глибокого розуміння взаємозв'язків між різними показниками. Недоліками статистичних методів є необхідність мати велику вибірку вихідних даних для точного аналізу, складність у використанні та інтерпретації та недостатня адаптивність до якісних змін в економічному середовищі.

До групи економіко-математичних методів можна віднести такі методи, як аналіз сценаріїв, в основі якого лежить оцінка можливих сценаріїв розвитку ситуації та їх впливу на фінансовий стан підприємства; Монте-Карло моделювання, що базується на використанні стохастичних моделей для оцінки ймовірності банкрутства на основі різних вхідних даних та оптимізаційні моделі, які передбачають побудову моделей для пошуку оптимальних стратегій зниження ризику банкрутства. Перевагами цієї групи методів є можливість моделювання різних сценаріїв розвитку подій, здатність враховувати специфічні особливості бізнесу або галузі та можливість аналізу складних ситуацій. Серед недоліків економіко-математичних підходів до оцінювання та прогнозування ймовірності банкрутства є складність моделювання та потреба в експертних знаннях, високі витрати на розробку моделей та ризик помилок через використання некоректних припущень.

Окремою групою виділяють експертні методи та методи колективної оцінки, серед яких є метод Делфі, метод аналізу ієрархій та метод анкетування. Перевагами експертних методів є залучення фахівців до процесу прогнозування, що підвищує його надійність, можливість врахування якісних факторів, які важко оцінити кількісно, та гнучкість у врахуванні специфічних особливостей ситуації. Основними недоліками експертних методів є суб'єктивність оцінки, що може призводити до різних результатів, висока вартість та трудомісткість процесу, а також залежність від компетентності залучених експертів.

Все більшою популярністю у всіх сферах життя користується штучний інтелект, і процес діагностики та оцінки ймовірності банкрутства підприємств не є виключенням. Моделі на основі штучного інтелекту та машинного навчання включають нейронні мережі для моделювання складних залежностей між фінансовими показниками та ймовірністю банкрутства; методи підтримки векторних машин – використання для класифікації підприємств на основі їх фінансових даних; дерева прийняття рішень – застосування деревоподібних структур для визначення ймовірності банкрутства; глибоке навчання – використання глибинних нейронних мереж для більш точного прогнозування, генетичне навчання, метод опорних векторів і теорія нечітких множин [2].

Перевагами методів, які базуються на використанні штучного інтелекту та машинного навчання, є точність прогнозування, особливо при використанні великих наборів даних, можливість врахування складних взаємозв'язків між факторами та самонавчання моделей дозволяють поліпшувати прогнози з часом. Проте ці методи також мають і такі недоліки, як потреба в значних обсягах даних для тренування моделей, труднощі з поясненням, чому модель прийняла певне рішення («чорна скринька»), а також високі витрати на розробку та підтримку.

Водночас із звичними групами підходів до діагностики та оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання існують також і альтернативні підходи, серед яких можна виділити аналіз нефінансових показників, рейтингові системи та бухгалтерські моделі. Перевагами альтернативних методів є те, що вони враховують широкий спектр факторів, включаючи репутацію, стратегію і якість менеджменту, суттєво доповнюють традиційні методи фінансового аналізу та надають можливість раннього виявлення ознак кризи. Недоліками альтернативних методів є складність кількісного вимірювання нефінансових показників, нестандартність підходу може ускладнювати порівняння з іншими підприємствами та недостатня об'єктивність оцінки через відсутність формальних критеріїв.

Таким чином, можна зробити висновок, що для досягнення більш точних результатів оцінки та прогнозу стратегія антикризового управління підприємством має поєднувати у собі декілька підходів до оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: **1.** Берест М. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с. **2.** Вінтоняк А. А., Чубай В. М. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45. **3.** Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Доцільність застосування методів інтегральної моделі у фінансовому діагностуванні підприємств. *Ефективна економіка.* 2014. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=208. **4.** Лазоренко В. В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник.* 2018. № 1 (06). С. 62–65. **5.** Ліснічук О. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2018. № 33. С. 111–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu _eim_2018_33_17. **6.** Мельникова М. О. Аналіз адекватності методів і прийомів кількісної оцінки фінансового стану підприємства. *Теорія та практика державного управління.* 2010. Вип. 4 (31). 468 с. **7.** Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 554 с.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

MODERN PRACTICES OF MANAGING THE COMPANY'S PERSONNEL DEVELOPMENT

UDC 005.963

Li Haiyan

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article, the evolution from traditional personnel management to modern human resource management in enterprises is studied. The importance of integrating and optimizing human resources is emphasized. Various strategies and methods of personnel development used in organizations are presented. The international experience of countries in terms of personnel development methods is also highlighted.*

Keywords: *personnel, personnel management, personnel development, personnel training, methods of personnel development.*

Анотація. *У статті досліджено еволюцію від традиційного управління персоналом до сучасного управління людськими ресурсами на підприємствах. Підкреслено важливість інтеграції та оптимізації людських ресурсів. Представлено різні стратегії та методи розвитку персоналу, що використовуються в організаціях. Також висвітлено міжнародний досвід країн щодо методів розвитку персоналу.*

© Li Haiyan, 2025

Ключові слова: *персонал, управління персоналом, розвиток персоналу, навчання персоналу, методи розвитку персоналу.*

Formulation of the problem. The fundamental goal of human resource management is to improve the efficiency of enterprises by integrating and optimizing the human resources of enterprises, thus occupying a vital position in various management functions within the organization. Human resource management includes a series of closely related planning, organization, control, coordination and guidance activities related to personnel tasks within the employer. Mainly rely on scientific and efficient management technology, accurate and appropriate personnel principles, sound and effective management system to adjust the relationship between individuals, individuals and tasks, individuals and organizations. Its purpose is to maximize the enthusiasm of employees, use their physical and mental and intellectual to create benefits for the enterprise, but also emphasize the maintenance of the legitimate interests of employees.

The main concepts and processes of development management of organizational personnel are the subject of research in the papers of many scientists: F. Taylor, E. Mayo, A. Maslow, Fan Chun, Lu Xiaorong, Yao Junyuan, Wang Xuezhi and others. These scholars have made significant contributions to understanding effective personnel management strategies and are widely respected in the field.

The goal of the article is to study international HR development practices and highlight strategies for optimizing human capital that contribute to sustainable growth in enterprises.

Basic material. In the 1960s and 1970s, modern human resource management gradually replaced the traditional personnel management system. With the progress of social economy and the development of science and technology, the internal and external environment of enterprises is changing day by day, the market competition is fierce, and the traditional personnel management mode no longer meets the needs of enterprises. This has led to the rise of the emerging concept of human resource management, whose coverage continues to expand [4].

Modern human resource management encompasses a wide array of functions: job analysis, evaluation, planning, recruitment, assessment, equal employment, anti-discrimination, safety, health, motivation, development programs, training, employee relations, salary design, surveys, labor discipline, contracts, negotiations, retirement, medical services, housing, and more. Line managers are increasingly involved in HR activities to optimize resources. A key shift is viewing employees as valuable assets, aiming to unlock their full potential for both organizational and personal success.

In short, modern human resource management has become an inevitable trend of enterprise development, gradually replacing the traditional personnel management, providing support and advantages for enterprises in the ever-changing market.

The current society emphasizes people as the most critical productive force and is critical to social and economic development. In recent decades, the social environment has undergone tremendous changes, and the main force driving this change is human beings themselves. Individuals use knowledge and wisdom to change the world, changing work and life patterns, such as mechanization, intelligent communication, virtual transactions, etc., so that we have entered a new era [8].

In today's rapidly evolving landscape, enterprises rely on robust knowledge capital for core competitiveness. Human resources have emerged as critical assets driving innovation and providing a vital competitive edge in management. Enterprises now prioritize talent acquisition and retention to stay agile and relevant amidst market shifts. This focus on nurturing human resources underscores their pivotal role in enterprise survival and growth, making the competition for talent a primary challenge in modern HR management [7].

In the face of economic globalization and information networks, modern human resource management is vital for organizational success. Embracing scientific and innovative approaches is essential to address challenges that hinder talent development and societal progress. Recognizing individuals as core assets, enterprises should focus on optimizing employee potential through strategic positioning, motivation, and mutual benefits. This symbiotic relationship fosters a win-win scenario, balancing rational allocation with individual needs for effective human resource management [6].

As the practice of personnel management of the organization shows, three groups of methods are used – economic, administrative, social psychological. The influence of economic methods of personnel management of the enterprise is carried out through the material stimulation of employees. The purpose of the administrative method of personnel management is the rationalization of management functions, duties and rights of employees and the regulation of their activities. Socio-psychological methods of personnel management are based on the use of such social factors as informal groups, individual roles and statuses, systems of relationships in the team, social needs, psychological climate, communication ethics and personnel behavior [1].

Administrative methods are based on force, discipline, and punishment, and are historically known as «stick methods». They are based on the existing management hierarchy and rely on the submission of subordinates to management. Administrative methods focus on behavioral motives, such as perceived need for work discipline, sense of duty, desire to work in a specific institution, and work culture.

The main functions of the management method are to ensure a stable legal environment for the organization's activities, to protect a certain environment and to guarantee rights and freedoms.

The economic method is based on the use of economic incentives and is known as the «carrot method». It is used to materially reward teams or individual employees. In the context of a company, this may include economic performance criteria, a system of financial incentives, participation in profits and capital, bonuses, etc.

Socio-psychological methods are based on the use of moral incentives and influence on staff to transform administrative tasks through psychological mechanisms into conscious tasks, i.e., internal desires of a person.

So, in today's fast-paced and competitive business environment, focusing on the development and growth of employees is crucial for any organization aiming to sustainably excel and thrive.

Measures for the administration of personnel development of modern enterprises are presented in fig. 1.

1) Embracing individual potential.

Central to modern approaches in managing personnel development is the acknowledgment of the unique potential present within each employee. Recognizing and nurturing individual strengths, skills, and aspirations are essential for creating a motivated and engaged workforce. Companies that prioritize individual growth empower employees to reach their full potential, which ultimately drives organizational success [10; 7].

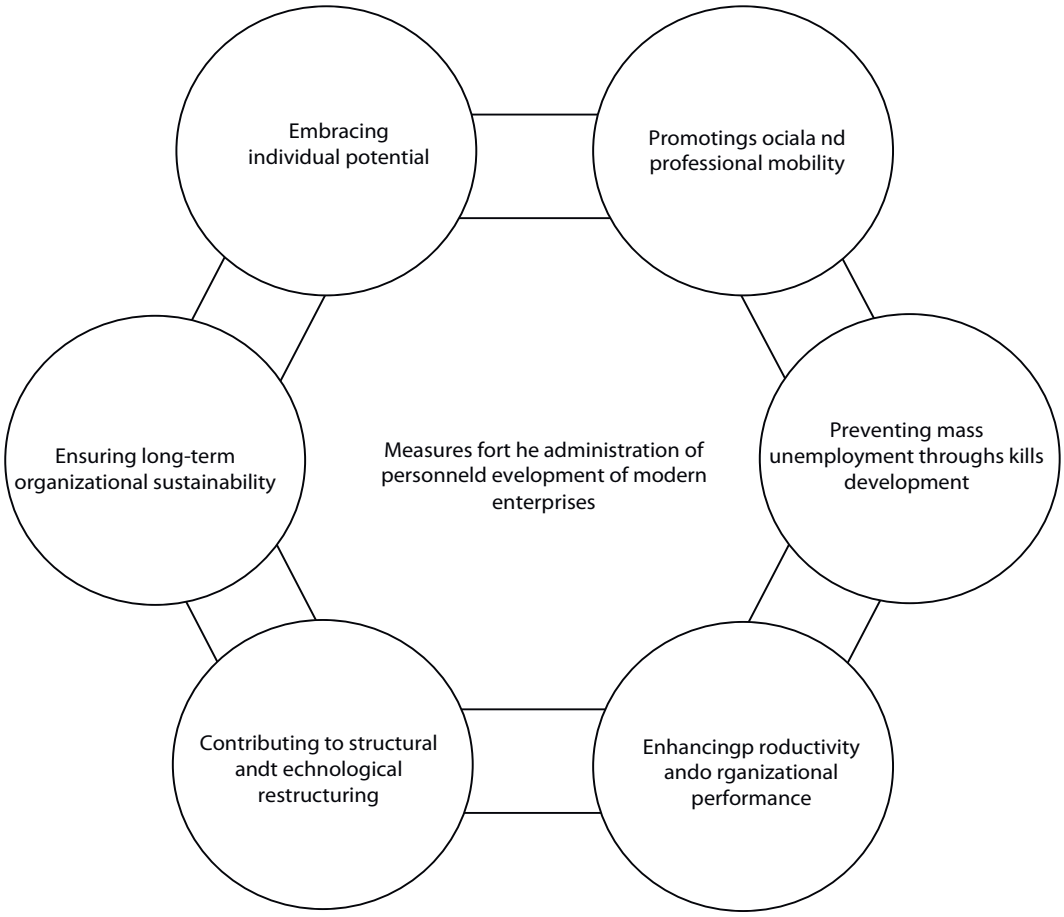


Fig. 1. **Measures for the administration of personnel development of modern enterprises**

2) Promoting social and professional mobility.

Facilitating social and professional mobility among employees is another key aspect of effective personnel development strategies. By providing opportunities for career advancement, skill enhancement, and knowledge

acquisition, organizations not only retain top talent but also foster a culture of continuous learning and improvement. This emphasis on mobility enhances employee satisfaction and loyalty while enriching the overall talent pool within the company.

3) Preventing mass unemployment through skills development.

In the face of economic challenges and evolving market dynamics, investing in employee training and up skilling becomes a proactive measure to prevent mass unemployment. By aligning HR development initiatives with the changing demands of industries and technologies, companies can equip their workforce with the necessary competencies to adapt to new roles and responsibilities. This not only safeguards job security but also enhances the employability of individuals in a rapidly changing job market [1].

4) Enhancing productivity and organizational performance.

The impact of personnel development on organizational productivity and performance cannot be overstated. Well-trained and skilled employees are more efficient, creative, and adaptable, leading to improved processes, products, and services. Furthermore, investing in the continuous development of staff members cultivates a culture of innovation and excellence, driving the organization towards sustainable growth and competitive advantage.

5) Contributing to structural and technological restructuring.

Amidst structural and technological transformations in various industries, effective personnel development serves as a cornerstone for successful adaptation and progress. By proactively preparing employees for these changes through targeted training programs and skill-building initiatives, companies can ensure a smooth transition towards new business models and technologies. This strategic approach enables organizations to remain agile, competitive, and resilient in the face of evolving market trends.

6) Ensuring long-term organizational sustainability.

Personnel development is not merely a short-term investment but a long-term strategy aimed at ensuring the sustainability and success of an organization. By creating a culture of continuous learning, growth, and development, companies foster a dynamic and forward-thinking workforce capable of navigating complex challenges and seizing emerging opportunities. This commitment to personnel development lays the foundation for organizational resilience, agility, and prosperity in an ever-changing business landscape [5].

In modern concepts of human resource management in organizations, social and psychological methods come to the fore. The application of such management methods involves a review of the role of people at the stage of scientific and technological development, when they turn from mechanical workers into an important element of the enterprise's activities, capital, and the costs of remuneration of employees, creation of favorable working conditions, training, retraining and professional development are considered a special type of investment. They are considered a special type of investment.

The international experience of developed countries in terms of personnel development methods is presented in table 1.

Table 1

International experience of enterprise personnel development [9]

Country	An example of experience
1	2
USA	They are aimed at developing potential leaders, recruiting and retaining key personnel, and building and engaging a workforce while continuously reducing costs. The American education system recognizes management as an independent profession and adapts to the situation of high mobility of executives
Japan	The Japanese human resource development system is characterized by the existing structure of collective responsibility, horizontal connections and incentives, as well as the fact that it is created within a flexible system and operates within a certain institutional framework. Professional training is provided through direct on-the-job training
China	In the field of enterprise personnel management, enterprises have increased autonomy in hiring and managing employees. Enterprises can plan their own organizational setup and staffing, recruit talents, reward and punish employees within the scope permitted by law, formulate salary and bonus payment policies, and decide on the appointment and management of management personnel in accordance with national policies and enterprise needs
France	In France, employees are responsible for their own careers. French law clearly regulates employee training, including giving employees time to take advantage of training opportunities and develop their skills. On average, companies spend about 3% of their annual salary on human resource development, despite a mandatory contribution of 1.5% for organizations with more than 10 employees and 0.15% for small and medium-sized enterprises

Table 1 (the end)

Germany	In Germany, there are three main types of staff training: on-the-job training, additional training or further education, and retraining. Vocational training is organized according to the so-called dual system
Spain	Government policy is aimed at improving the effectiveness of vocational education at the local level and meeting the needs of economic development in the region. There is a system of allowances and bonuses for companies that train and develop their employees
Ukraine	Companies mostly use retraining and professional development methods (e.g., rotations, trainings, and courses)

International experience shows that in developed countries, human resource development systems have evolved from a secondary to an important element of management, as evidenced by targeted government policies aimed at approving national qualification frameworks and standardized qualification requirements for the development and training of specialists.

Corporate training is increasingly becoming an important aspect of human resource development at enterprises. Corporate training programs are created specifically for specific enterprises and are aimed at forming and developing the company's human resources potential, taking into account the strategic goals of the company's development.

Training of company personnel is an important aspect of human resource development.

There are three main types of personnel training methods: traditional training methods, active learning methods, and on-the-job training methods.

Targeted vocational training of skilled personnel implies a close connection between vocational training methods. Table 2 describes the main methods of personnel development.

Table 2

Methods of personnel development [2]

On-the-job training	Learning outside the workplace
Rotation – an employee moves to a new job or position to gain additional professional qualifications and expand their experience	Training – participation in a group with the aim of increasing human perception and improving interaction with others. They can be open and corporate. The advantage of the former is diversity and accessibility, while the latter is that you can order a specific program with modifications to suit the needs and specifics of your company
Secondment training is a type of staff rotation in which an employee is «seconded» to another place of work (another department, division) for a while, and then returns to his or her previous duties	Seminars and conferences. Conferences allow participants to find solutions to problems through active collective discussion. Seminars are used to consolidate the lecture material and check its assimilation
Coaching is a form of interaction between a manager and a subordinate, the process of transferring knowledge and skills from a more experienced and competent employee to a less experienced one, through interviews, consultations, advice, recommendations and the method of complicating tasks, aimed at the most effective performance of the task	Distance learning – conducted using Internet resources: employees complete tasks and answer tests on the training organization's website, after which they receive an official document on professional development
Buddying training – a manager is assigned to an employee, both are in an equal position, the manager gives specific advice and instructions, helps and supports his or her subordinate	Courses are off-the-job training. Qualitatively selected courses help to obtain a new specialty or move to a new level in your profession
Mentoring is an individual form of development and training that involves the transfer of not only objective knowledge, but also individual business methods, subjective views, and personal attitudes towards business	Simulation. When training staff, simulations are used to recreate real work situations. Such immersion in real conditions helps to strengthen skills, gain a deeper understanding of the situation, overcome the fear of communication, and learn how to work with customer objections

Each method of human resource development has its advantages and disadvantages. The advantages include accessibility, diversity, innovation, freedom to choose the place and time of training, and a large market for services. The disadvantages include significant financial costs, loss of working time, and the risk of not achieving the desired results (inefficiency). However, no matter which method the company's management chooses, it is the motivation of the staff that determines its effectiveness.

In conclusion, modern approaches to managing personnel development underscore the critical role of human capital in driving organizational success and competitiveness. By prioritizing the growth and well-being of employees, companies can leverage the full potential of their workforce, fuel innovation, and achieve sustainable growth. Embracing

a people-centric philosophy in HR management not only benefits individual employees but also propels organizations towards excellence, adaptability, and long-term prosperity in the global marketplace.

The staff of an organization is seen as the driving force in solving problems related to competitiveness, economic growth and efficiency of the organization. Human resource management is becoming the most important element of the corporate governance system, as all organizational goals are achieved through the ideas, attitudes and energy of the staff.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI.* 2018. № 2. С. 67–71. **2.** Мазур Н. О., Мазур Н. О. Роль стимулів у системі мотивації персоналу. Київ : КНЕУ, 2015. 321 с. **3.** Cui W. Comparison between traditional personnel management and modern human resource management. *Science and Technology Management Research.* 2006. Vol. 6. P. 127–130. **4.** Hong Zh. Strategic human resource management is the inevitable result of the development of modern personnel management. Economics and Management Research, 2005. P. 36–45. **5.** Li D. Research on the optimization of human resource development strategy of Northeast Securities Company. Jilin University, 2018. 246 p. **6.** Li Zhi. Research on the digital development countermeasures of human resource management in XK enterprises. Chongqing Technology and Business University, 2022. P. 8–9. **7.** Liu Yiwen. On the innovation of human resource management in Chinese enterprises. *Modern Economic Information.* 2016. Vol. 4. P. 28–39. **8.** Wei X. Human resource strategy research of F Company. Inner Mongolia University of Finance and Economics, 2024. 136 p. **9.** Xiong M. Characteristics and development trends of human resource management in various countries. Central China Normal University, 2004. 27 p. **10.** Zhou X. Research on human resource management strategy of Daqing Oilfield Company. Northeast Petroleum University, 2010. P. 11–14.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

THEORETICAL ASPECTS OF TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN ENTERPRISE

UDC 005.32:658

Li Pengfei

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article the essence of the concepts of «transformation» and «organizational culture» is considered. On the basis of the analysis of interpretations of the term «organizational culture» by different scientists, the main components of organizational culture are allocated. The elements of organizational culture are characterized. Particular attention is paid to the principles that should be followed by enterprises in the process of changing organizational culture.*

Keywords: *culture, organizational culture, organizational changes, transformation, values, improvement.*

© Li Pengfei, 2025

Анотація. *У статті розглянуто сутність понять «трансформація» та «організаційна культура». На основі аналізу трактувань терміна «організаційна культура» різними науковцями виокремлено основні складові організаційної культури. Надано характеристику елементів організаційної культури. Особливу увагу приділено принципам, яких повинні дотримуватися підприємства в процесі зміни організаційної культури.*

Ключові слова: *культура, організаційна культура, організаційні зміни, трансформація, цінності, удосконалення.*

Formulation of the problem. Organizational culture refers to the sum of values, beliefs, behavioral norms, and ways of working that are formed within an enterprise and widely accepted. It includes the shared ideology, traditions, behavioral patterns, and related material manifestations of organizational members.

Organizational culture plays a crucial role in the growth and development of a business. It influences employee behavior, fosters organizational unity, boosts competitiveness, and helps establish a distinctive brand image both internally and externally.

The study of organizational culture is not a new concept and traces its roots to the theories of M. Weber, F. Taylor, A. Fayol, G. Ford, and G. Emerson, key figures of the classical management school. The exploration of organizational culture in the West began with the works of T. Parsons, F. Selznick, C. Barnard, J. March, and G. Simon, which were published in the 1950s and 1960s.

The goal of the article is to explore the importance of organizational culture in the long-term development of businesses, its role in influencing employee behavior, satisfaction, and market competitiveness, as well as the process of transforming and managing organizational culture.

Basic material. In the fields of management and organizational theory, numerous terms are used to describe organizational change, including «change», «transformation», «conversion», «development», «improvement», «reorganization», «modernization», and «adaptation», among others. The term «change» is derived from the French word «changer», which originally referred to the ideas of «bending» or «turning» (as seen in tree branches or vines). Both the term «change» and its Ukrainian translation reflect the concept of an organization as a living organism. Essentially, the definition of «change» refers to «internal shifts» that are essential for tapping into potential opportunities.

It is well known that the issue of supporting organizational change began to be actively considered in the 1960s, with the emergence of organizational development programs.

At present, there is no unified scientific consensus on the nature and scope of organizational changes within businesses. Each researcher brings their own perspective and interpretation to this economic concept, influenced by the academic school they belong to.

In organization theory, there are four most common types of organizational change:

• technological change (enhancing the efficiency of production processes, modifications to the core production function, and the replacement of equipment, tools, materials, and technological procedures);

• product change (alterations in the product or service offerings driven by shifts in consumer needs and preferences);

• structural change (reorganization of internal structures, labor processes, decision-making and management systems, communication networks, and adjustments in the distribution of power and responsibilities);

• cultural change (reassessment and modification of company values, traditions, norms, relationships, employee behaviors, and changes in management style).

The process of change and transformation is defined by the concept of «transformation», which is quite complex and multifaceted. A generalization of existing points of view on understanding the concept of transformation as an economic category is presented in table 1.

Table 1

Interpretation of the concept of transformation

Author	Definition
1	2
E. H. Schen	«Transformation is a complex process that requires active participation and guidance from leaders. Leaders are not only creators of culture, but also products of culture, and their understanding and management of culture are crucial» [15]
K. Lewin	«Transformation is a complex process of changes that result in changes in the quantitative and qualitative parameters of systems and their components» [10]

Table 1 (the end)

1	2
Ch. Argyris	«Organizational culture transformation is a process that involves identifying problems and obstacles within an organization, analyzing their causes, and implementing improvement measures to eliminate obstacles and solve problems» [1]
C. A. Carnall	«Organizational culture transformation typically involves changing the organization's shared values, beliefs, habits, and behavioral patterns to adapt to external environmental pressures or internal development needs. Organizational change not only includes structural and technological changes, but also involves changes in personnel and leadership, as well as cultural changes, which are an indispensable part of the overall organizational change process» [3]
Th. Jick	«Organizational culture transformation refers to systematic changes made by an organization in terms of structure, processes, culture, or strategy to adapt to changes in the external environment or solve internal problems. External pressures: Market changes, technological advancements, updates in laws and regulations, actions of competitors, and other external factors may force organizations to undergo changes. Internal pressure: Organizations may face internal challenges such as low efficiency, low employee morale, outdated technology, or management issues that need to be addressed through change» [8]
J. R. Galbraith	«The transformation of organizational culture may require reassessing and adjusting the strategic direction of the organization, changing the organizational structure to adapt to new ways of working, improving processes to promote better communication and collaboration, and redesigning reward mechanisms to incentivize performance that conforms to the new culture. In addition to structural adjustments, attention should also be paid to process optimization, reward mechanisms, and the development of personnel capabilities» [5]
St. P. Robbins	«The transformation of organizational culture is conscious process of cultural values, beliefs, habits, and behavioral patterns that an organization undergoes in order to adapt to environmental changes, enhance efficiency, or achieve strategic goals. This usually involves the drive of leaders, the participation of employees, and the adjustment of organizational systems to promote the internalization and practice of new cultural traits» [14]

The term «transformation» became widely used in the social sciences during the second half of the twentieth century to describe the significant processes associated with radical structural changes in national economies.

The scholars mentioned above offer varying perspectives on defining organizational culture change, each contributing valuable insights for understanding and implementing such changes. However, each theory also presents certain limitations or shortcomings.

Edgar H. Schein in [15] highlighted the crucial role of leadership in cultural change, identified different levels of organizational culture, and developed a framework to deepen the understanding of culture. However, his approach may place too much emphasis on leaders, potentially overlooking the involvement and impact of frontline employees. Additionally, the concept of a cultural hierarchy may prove challenging to apply in practice, as deeply ingrained cultural assumptions are often difficult to identify and alter.

Kurt Lewin provided a clear model of change, which includes three stages: unfreezing, transforming, and refreezing. Emphasis was placed on the importance of communication and training in the process of change. However, the transformation model may be too linear and simplified, and the transformation process in reality may be more complex and nonlinear. And the freezing stage may lead to new cultural characteristics becoming rigid and lacking adaptability [10].

Chris Argyris introduced the concept of «organizational defense», emphasizing the recognition and overcoming of internal organizational barriers. Promoted a deeper understanding of the organizational learning process. But the concept of organizational defense may be difficult to quantify and operationalize, so there may be challenges in practical applications. Overemphasizing defense mechanisms may overlook other factors that promote or hinder change.

Jay R. Galbraith in [5] provides a comprehensive framework for change, including structural adjustments, process optimization, and reward mechanisms. Emphasis was placed on the importance of strategic direction and working methods in the process of change. However, the change model may be too complex to be implemented in all organizations. And there is insufficient discussion on how to maintain organizational stability and continuity during the process of change.

Transforming organizational culture is a multidimensional process that requires full engagement and continuous evaluation, and must be flexibly adapted to facilitate organizational learning and innovation. In the era of information technology, organizational culture plays a vital role in helping businesses navigate digital transformation and enhance their competitiveness. Organizational culture, including values, traditions, and behavioral norms, has a significant impact on employee behavior and corporate cohesion and is the foundation of corporate strategic management.

While the concept of «organizational culture» shares similarities with «corporate culture», the latter term gained more widespread usage in the 1970s and early 1980s. Notable Western scholars in the fields of organization and management, such as J. Grayson, K. O'Dale, P. Drucker, and W. Ouchi, contributed to the development of these ideas.

E. Shane [16], the founder of the field of Organisational Psychology, provides a systematic description of organizational culture in a changing world, emphasizing the leader's role in shaping and managing culture. In his book «Organizational culture and leadership», he argues that «The only really important task of a leader is the task of creating and managing culture, and a leader's talent is determined by his or her ability to understand and work with culture. Leadership differs from management or administration in that leaders create and change cultures, while managers and administrators operate within them» [16].

When examining the concept of «organizational culture», it is crucial to first understand its purpose and the main objectives of having a developed and modern organizational culture within any enterprise.

A review of specialized literature reveals that there is no single, universally accepted scientific definition of organizational culture. The various scholarly interpretations of the concept are summarized in table 2.

Table 2

Morphological analysis of the term «organizational culture»

Author	Definition	Genus
Shein E. H.	«Organisational culture is a set of collective ground rules invented, discovered or developed by a group of people as they learned to solve problems related to adaptation to the external environment and internal integration, and developed well enough to be considered valuable. Consequently, new members of the group should be taught these rules as the only correct way to comprehend, think and feel in situations involving similar problems» [16]	Set of collective ground rules
G. Hofstede	«The organizational culture is a four-level model consisting of values, etiquette activities, heroic figures, and symbol systems, emphasizing the psychological program and shared core values of organizational culture» [7]	Four level model
T. E. Deal, A. A. Kennedy	«Organizational culture is our way of doing things here, highlighting the role of organizational culture in behavioral norms» [4]	Way of doing things
J. Van Manner, S. R. Barley	«Organizational culture is the shared understanding among members of an organization, encompassing their consensus and comprehension of the work environment» [12]	Shared understanding
C. O'Reilly	«Organizational culture is a solid and widely accepted core value system that deeply influences the behavior and decision-making of organizational members» [13]	Solid and widely accepted core value system
J. C. Spender	«Organizational culture is a belief system shared by members of an organization. This means that organizational culture is not just a series of visible rituals, symbols, or behaviors, but at a deeper level, it includes the internal beliefs and values of organizational members towards work, organizational goals, codes of conduct, and so on. These belief systems typically gradually form over the course of an organization's historical development and are strengthened through interactions, communication, and shared experiences among its members. They guide the behavior and decision-making of organizational members, influencing the atmosphere, cohesion, and overall performance of the organization» [17]	Belief system
Ch. Handy	«Organizational culture refers to the unspoken, shared «informal rules» among organizational members that guide their behavior and decision-making» [6]	Unspoken, shared «informal rules»
R. Quinn, K. Cameron	«Organizational culture can be understood through the «competitive value framework», which divides culture into four types: bureaucratic culture, market culture, family culture, and innovative culture» [2]	Competitive value framework
F. Luthans	«Organizational culture is the «shared values» of organizational members, which influence their behavior and the overall atmosphere of the organization» [11]	«Shared values»
J. Martin	«Organizational culture is a unified force that emphasizes the consistency of values, beliefs, and behaviors among organizational members. A set of shared core values that provide members with the foundation for behavior and decision-making. Highlighting organizational cohesion and cultural consistency, it is believed that a strong organizational culture can enhance members' sense of identity and help improve organizational performance. Leaders play a crucial role in shaping and transmitting this culture» [9]	Unified force

The analysis of various scholarly definitions of the term «organizational culture» (as shown in table 2) leads to the conclusion that organizational culture is a collection of shared values, beliefs, habits, behavioral norms, and symbolic systems that are developed within a company or organization. It reflects the patterns of behavior and work

practices that members of the organization collectively identify with and represents the overall spirit and behavioral traits displayed by employees in their daily tasks.

Organizational culture encompasses elements such as values, beliefs, behavioral norms, traditions, employee engagement, and a sense of belonging. It is essential for the long-term success of a company, as it influences not only employee performance and satisfaction but also the organization's brand image and competitive position in the market. Consequently, understanding and cultivating a positive organizational culture is a key component of effective enterprise management.

It has been established that foreign and domestic scholars use different terms to define the semantic meaning of this category (fig. 1).

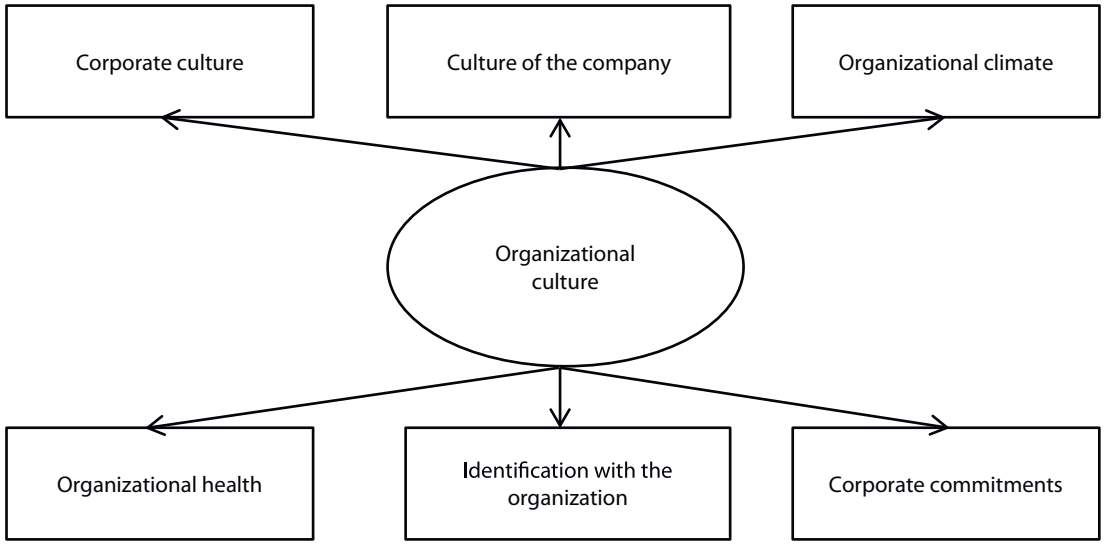


Fig. 1. **Terminology on the essence of organizational culture**

In management and organization theory research, organizational culture is often equated with corporate culture. Generally, corporate culture is seen as the ideals, values, and meanings that are introduced and/or advocated by senior managers and other groups responsible for shaping them.

There are several points of view in the scientific literature on the correlation between the concepts of «corporate culture» and «organisational culture». Like many other concepts in organisational and management disciplines, the concept of organisational or corporate culture does not have a single definition.

However, from our point of view, the term «corporate culture» can be used as a synonym for the term «organisational culture», since a corporation is a type of organisation as an object of management.

Organizational culture typically refers to the collection of shared values, beliefs, habits, codes of conduct, and work methods formed within an enterprise. It is gradually formed by enterprise members through long-term work and communication, and has a profound impact on the behavior and decision-making of enterprise members. Organizational culture generally includes the 7 elements which are presented in table 3.

Table 3

Elements of organisational culture and their essence

Element	Essence
1	2
Values	The core concepts and ethical standards advocated by enterprises, such as integrity, innovation, and customer first
Mission and Vision	The purpose and long-term goals of the enterprise's existence
Code of Conduct	The behavioral norms that enterprise members should follow in their daily work
Work atmosphere	The work environment and atmosphere, including the interaction methods and communication styles among employees
Tradition and Ceremony	Traditional activities or ceremonies unique to enterprises, such as annual celebrations, team building activities, etc.

Table 3 (the end)

1	2
Symbols and language	Special symbols, terminology, or slogans used within a company
Leadership style	The management style and leadership style of enterprise leaders

Each element is important in the functioning of organizational culture. For example, values, different rules of conduct and norms set the atmosphere in the company, between colleagues and employees. Having certain values and rules established by the management, the enterprise forms relationships both inside and outside its activities. Based on these elements, employees clearly understand how they should behave, what they are not allowed to do and what is acceptable.

Conclusions. Organizational culture is essential for the long-term growth of businesses, influencing employee satisfaction, loyalty, and helping to shape both brand image and market competitiveness. It reflects not only the internal spirit of the organization but also its external competitive edge. Organizational culture emphasizes human-centered management and the development of values, which fosters employee enthusiasm, creativity, and overall performance. During times of change, it acts as a driving force, supporting structural optimization, knowledge sharing, and improving adaptability. At the same time, a distinctive organizational culture provides companies with a competitive advantage in the market, attracts talent, and strengthens customer loyalty.

The transformation of organizational culture is shaped by factors such as the founder's philosophy, leadership behavior, company history, structural systems, external environment, and individual differences among employees. Businesses must continually adjust their cultural strategies to respond to external changes, encourage internal collaboration, and drive innovation. Organizational culture is crucial for companies to keep pace with evolving times and achieve sustainable development.

Therefore, it can be concluded that effective management of cultural transformation can greatly enhance an enterprise's competitiveness and market adaptability. As a result, organizations must actively focus on cultivating a positive and dynamic organizational culture.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Argyris Ch. On organizational learning. Blackwell Publishing, 2004. 480 p. **2.** Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. John Wiley & Sons, 2011. 259 p. **3.** Carnall C. A. Managing change in organizations. People's Publishing House, 2015. 337 p. **4.** Deal T. E., Kennedy A. A. The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Basic Books, 2000. 312 p. **5.** Galbraith J. R. Designing matrix organizations that actually work: how IBM, Procter & Gamble and others design for success. San Francisco : Jossey-Bass, 2009. 28 p. **6.** Handy Ch. The Gods of Management. London : Souvenir Press, 1978. 320 p. **7.** Hofstede G. Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills : Sage Publications, 1980. 474 p. **8.** Jick T. D. Managing change: cases and concepts. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin, Inc., 1993. 489 p. **9.** Joanne M. Organizational culture. Trans. Shen Guohua. Shanghai : Shanghai University of Finance and Economics Press, 2005. 228 p. **10.** Lewin K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations.* 1947. Vol. 1. No. 1. P. 5–41. **11.** Luthans F. Organizational behavior (12th ed., Bilingual teaching version). New York : McGraw-Hill Education, 2010. 592 p. **12.** Maanen V. J., Barley S. R. Occupational communities: culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior.* 1984. Vol. 6. P. 287–365. **13.** O'Reilly Ch. A., Chatman J. A., Doerr B., Caldwell D. F. Parsing organizational culture: how the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior.* 2014. Vol. 35. No. 6. P. 773–796. **14.** Robbins S. P. Organizational behavior. Beijing : China Renmin University Press, 2012. 686 p. **15.** Schein E. H. Process consultation revisited: building the helping relationship. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1999. 272 p. **16.** Schein E. H. Organizational culture and leadership. Danvers : Wiley, 2004. 437 p. 17. Spender J.-C. Managing – according to Williamson, or to Coase? *Kindai Management Review.* 2018. Vol. 6. P. 13–34.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

INTERNET MARKETING STRATEGIES AND BRANDING IN THE FMCG SEGMENT: ANALYSIS OF THE RANGE AND CHANNELS OF PROMOTION OF PRODUCTS OF BALEX AND PEKAR-KONDITER

UDC 658.8:004.7

Lypchanskyi V.

Master's (second) degree 1st year student of higher education
of the Educational and Scientific Institute of Management and Marketing
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *The article explores the assortment policy and internet marketing strategies of the companies BALEX and Pekar-Kondyter LLC in the category of «nuts, dried fruits, and spices». The structure of SKU assortment, online promotion channels, SEO tools, and presence on marketplaces and social networks is analyzed. Key directions for optimizing branding strategies under conditions of digital transformation are identified. The obtained results can be used to improve the marketing policy of food industry enterprises.*

Keywords: *brand, internet marketing, FMCG, assortment, digital transformation.*

Анотація. *У статті досліджено асортиментну політику та інтернет-маркетингові стратегії компаній «BALEX» і ТОВ «Пекар-Кондитер» у категорії «горіхи, сухофрукти та спеції». Проаналізовано структуру SKU-продукції, онлайн-канали просування, SEO-інструменти та представленість на маркетплейсах і в соцмережах. Визначено ключові напрями оптимізації брендингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення маркетингової політики підприємств харчової галузі.*

Ключові слова: *бренд, інтернет-маркетинг, FMCG, асортимент, цифрова трансформація.*

Problem statement. The FMCG sector faces challenges in effective product positioning in the context of digitalization and the growth of e-commerce. Insufficient adaptation of Ukrainian producers to online marketing and content branding complicates their competitiveness.

The practical solution to the problem is to implement online marketing and content branding strategies to increase brand awareness, consumer loyalty, and competitive advantages of Ukrainian producers in the digital environment.

Analysis of recent research and publications. The theoretical basis is based on branding models, in particular, the CBBE model by K. Keller, the concept of «Brand Equity» by D. Aaker, as well as approaches to digital marketing proposed by Dave Chaffee, Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon and others. In the Ukrainian scientific space, the issue of brand strategy in the context of digitalization has been considered by V. Gorodetskyi, I. Shendryk, and others. However, most of the works focus on general aspects of marketing, while the topic of assortment policy as a brand tool in e-commerce remains insufficiently covered.

The purpose of the article is to substantiate strategic approaches to the development of a company's brand in the FMCG segment based on the analysis of the product range and online marketing channels in the digital environment.

To achieve this goal, the following **tasks** were set: to conduct a structural analysis of the product range in the Nuts, Dried Fruits, Spices category; to assess the effectiveness of existing online promotion channels and identify their shortcomings; to offer omnichannel branding tools in e-commerce.

Presentation of the main research material. Analyzing the product range is a key step in developing an effective online marketing strategy. Expanding and optimizing the product portfolio allows attracting new target audiences, increasing brand competitiveness, and satisfying consumer needs for a variety of products. This is especially important for e-commerce companies, where a wide and balanced product range is one of the key success factors.

© Lypchanskyi V., 2025

Table 1

Analysis of the product range of the company «Pekar-Confectioner»

Category	Subcategory	Number of SKUs	Product examples
Nuts	Walnut	4	Core, halves, quarters
	Hazelnut	3	Kernel, fried, chopped
	Almonds	2	Core, slices
	Pistachios	2	Peeled, fried
	Peanuts	3	Raw, fried, salty
	Cashews	2	Kernel, fried
	Sunflower seeds	2	Peeled, fried
	Pumpkin seeds	2	Peeled, fried
Dried fruits	Highlights.	3	Light, dark, golden
	Figs	2	Dried, pressed
	Banana	2	Dried, chips
	Cherry	2	Dried, dried
	Dried apricots	2	Dried, dried
	Mango	2	Dried, chips
	Dates	2	With and without pits
	Persimmon	2	Dried, chips
	Cranberries	2	Dried, dried
	Prunes	2	With and without pits
	Kumquat	1	Dried
Spices and herbs	Individual spices	25+	Cardamom, allspice, cinnamon, vanilla, ginger
	Spice mixtures	15+	Provencal herbs, pizza seasoning, Caucasian, Georgian mixes
	Dried herbs	10+	Dill, parsley, basil, oregano
	Other	10+	Star anise, cloves, nutmeg

Source: [8]

Thus, there is a significant concentration of SKUs in the Spices and Herbs category (more than 50 items) and a moderate filling of the Nuts and Dried Fruits subcategories (15-20 items on average). Such a portfolio structure creates the basis for effective branding and online marketing solutions, as digital channels allow for flexible category management, personalized messaging, and work with micro-segments. In an increasingly competitive FMCG market, structured e-commerce positioning helps to turn a heterogeneous assortment into a recognizable brand offer.

First, it is necessary to cluster the assortment by consumer groups, for example, Breakfast Mixes, Nut Mixes for Baking, Mediterranean Spices, etc. This will facilitate effective audience segmentation and personalized communication in the online space. It is also important to highlight key positions based on ABC analysis, because, as F. Kotler [1] notes, these are the products that are brand carriers in digital channels. They should be promoted through contextual advertising and integrated into branded content.

Secondly, it is also necessary to identify key product items based on ABC analysis, because according to Kotler's approach, it is the key products that serve as a brand carrier in online communications [1]. Therefore, the use of ABC analysis of the SKU structure will allow you to identify a group of products that form the bulk of sales. It is advisable to promote them through targeted contextual advertising and integrate them into recognizable brand content.

Thirdly, the presence of single SKUs in some subcategories (e.g., kumquats, persimmons) indicates a potentially low turnover and the difficulty of forming a memorable brand image through these items. Therefore, it is necessary to either optimize low-liquid subcategories, or logically expand them, or, conversely, remove them from the assortment. Confirmation of the effectiveness of such a strategy is provided in the work of Gorodetsky and Shendryk on optimizing the portfolios of FMCG companies in the context of e-commerce [2].

Additional recommendations for brand development include integrating the assortment into the content model and expanding the healthy eating niche. The content strategy will be formed around individual product groups, for

example, blocks on the website «What to cook with hazelnuts» or «How to use vanilla in home baking» will promote products and create emotional attachment to the brand according to Keller's CBBE model [3].

At the same time, it is worth developing the niche of eco- and organic products by introducing organic SKUs with certification. This will allow you to occupy the premium segment and attract a solvent audience. According to a McKinsey study, brands with healthy positioning have higher long-term consumer loyalty [4].

A study of the marketing channels of BALEX and Pekar-Konditer showed their active presence on websites, social media, marketplaces and B2B platforms. Multichannel is important for increasing brand awareness in the B2C and B2B segments. Modern digital channels allow us to personalize communications, adapt the assortment to the specifics of the channels and attract new audiences. Therefore, the effective use of these channels is key to brand development in the digital environment.

The first level of analysis concerns the functionality of official company websites. For example, the balexcompany.com website serves mainly as a digital showcase for B2B partners, without providing for integration with CRM or the possibility of placing orders directly through the platform [9]. This limits its effectiveness as a direct sales and digital branding tool. In turn, the website pekar-konditer.com.ua demonstrates a B2C-oriented model with the ability to place online orders, but the underdeveloped SEO structure and low presence index in search engine results limit the reach of new target audiences [8].

The next area of assessment is social media. BALEX does not actually have an active digital presence on social media, which makes it impossible to form an emotional attachment to the brand and prompt communication with potential consumers. At the same time, Pekar-Konditer demonstrates limited activity on Instagram (1-2 posts per week), which, despite the presence of visual content, is not accompanied by effective engagement mechanisms (interactive, promotional, gamification), while the Facebook page remains inactive. Scientific studies confirm that an active social presence significantly increases the level of consumer trust and repeat purchases [5].

In the context of marketplaces, the situation is ambiguous, as BALEX is not currently represented on platforms such as Rozetka or Prom.ua, which critically reduces the chances of access to the mass consumer in the e-commerce space. «Pekar-Konfectioner has a limited presence on Rozetka with certain categories of goods (flour, oil, FIZI bars), but the lack of a systematic presentation of all product lines does not allow to realize the benefits of scaling online sales [6]. Physical points of sale should be emphasized separately. «Pekar-Konditer has a limited offline presence - only in Kharkiv, despite having warehouses in Kyiv, Lviv, and Kropyvnytskyi. This geographical asymmetry complicates the implementation of the combined offline + online marketing strategy and reduces the potential for multichannel interaction with the end consumer.

Therefore, taking into account the analyzed marketing channels, companies' strategy should be to move to omnichannel online promotion with the integration of websites, social networks, email marketing, messengers, marketplaces and offline outlets into a single brand communication system. Thus, the expansion on marketplaces will allow reaching more customers and intensifying e-commerce sales taking into account updated approaches to social networks and the implementation of gamification strategies, cooperation with bloggers and cross-promotion with the FIZI brand [7]. It is also worth introducing email newsletters and communication via messengers for repeated interaction with customers. It is promising to create loyalty programs (for example, a discount on the first order) and open physical points in warehouse locations to strengthen the offline brand and integrate logistics with customer service. The combination of these tools will increase sales and ensure competitiveness in the digital environment

Conclusion. The analysis of the functionality of digital channels has shown that BALEX needs to digitally transform its B2B tools, and Pekar-Konditer has the potential to strengthen B2C communications through marketplaces, social media, SEO, and CRM integration.

Prospects for further research include quantifying the impact of individual marketing activities on sales dynamics, testing integrated loyalty programs, and studying consumer behavior in response to new brand offers within the digital ecosystem.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor Samoilenko V.

References: **1.** Kotler F. Marketing management: analysis, planning, implementation. Pearson/Prentice Hall, 2015. 832 p. **2.** Gorodetskyi M. P., Shendryk I. O. Optimization of FMCG companies' portfolios in e-commerce. *Scientific papers on marketing.* 2020. P. 89–91. **3.** Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Pearson Education, 2013. **4.** McKinsey & Company. The Future of Healthy Brands. McKinsey Insights, 2018. 37 p. **5.** Tuten T., Solomon M. Social Media Marketing. SAGE Publications, 2017. **6.** Mikalef P., Pappas I. O. et al. The Role of

E-commerce in FMCG: Opportunities and Challenges. *International Journal of Marketing Research.* 2018. Vol. 55 (4). P. 44–56. **7.** Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. 2017. **8.** Official website of the company. URL: https://pekar-konditer.com.ua/. **9.** Official website of the company. URL: https://balexcompany.com/.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ЗАЙНЯТІСТЬ МОЛОДІ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

УДК 330.3

Лук'янчук А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні основи підвищення зайнятості молоді в Україні. Встановлені основні проблеми у підвищенні зайнятості української молоді. Запропоновано шляхи подолання проблеми зайнятості молоді в Україні в сучасних умовах.*

Ключові слова: *зайнятість населення, ринок праці, рівень зайнятості.*

Annotation. *The article examines the theoretical foundations of increasing youth employment in Ukraine. The main problems in increasing the employment of Ukrainian youth are identified. Ways of overcoming the problem of youth employment in Ukraine in modern conditions are proposed.*

Keywords: *population employment, labor market, employment rate.*

Майбутнє держави значною мірою визначається факторами, які тісно пов'язані з працевлаштуванням молоді. Без активної участі молодого покоління, що володіє найсучаснішим людським капіталом, сформованим через освіту, сімейне виховання та соціальні зв'язки, неможливо реалізувати жодні довгострокові політичні, технологічні, соціальні чи економічні цілі. Головним джерелом надходження молодих спеціалістів виступає система освіти, яка має бути адаптивною та гнучкою, відповідати актуальним вимогам ринку праці. Водночас сьогодні роботодавці стикаються з труднощами у пошуку кваліфікованих кадрів, а молодь – з проблемою відсутності першого досвіду роботи. Неефективна політика у сфері молодіжної зайнятості може стати основною причиною глибокої соціально-економічної та політичної кризи вже найближчим часом. Отже, вирішення проблем, пов'язаних із працевлаштуванням молоді, є критично важливим для майбутнього України.

Питання зайнятості та працевлаштування населення вивчали такі науковці, як В. Андріїв, С. Мішина, О. Лаврів, О. Іванісов, О. Процевський, С. Прилипко, О. Ачкасова, В. Ротань, Г. Чанишева та інші. Проте, попри цінність їхніх досліджень, на українському ринку праці залишаються відкритими проблеми, що стосуються саме молодіжної зайнятості.

© Лук'янчук А. В., 2025

Метою статті є аналіз поточного стану зайнятості молоді в Україні та розробка шляхів його покращення.

Теоретичною основою є наукові статті у сфері працевлаштування молоді, а також чинні українські законодавчі та нормативні акти. У процесі роботи застосовувалися монографічний метод для виявлення сутності та структури молодіжної зайнятості, а також демографічна та статистико-економічна методологія для аналізу середньорічних показників економічної активності, зайнятості та безробіття.

Молодь завдяки фізичній витривалості та сучасному інтелектуальному потенціалу здатна працювати з вищою продуктивністю. Із 1994 року в Україні призначення на керівні посади стало пов'язане з віком до 45 років, а з 1998 – до 40 років, що зумовлено стрімким розвитком інформаційних технологій. Від 2004 року до категорії молоді в Україні включали осіб віком від 14 до 35 років, а згодом – до 28 років. Це стало підґрунтям для впровадження загальнодержавних програм, спрямованих на підтримку матеріального становища молодого покоління, зокрема Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки [1].

Результати цієї програми свідчать, що 56 % молоді не цікавляться участю в суспільному житті, 27,3 % обізнані, але не користуються можливостями, а 16,7 % пасивно спостерігають за подіями. Увага держави також спрямована на підтримку молодіжного підприємництва: створення бізнес-центрів, видача довгострокових пільгових кредитів, страхування ризиків тощо [2].

На рівні законодавства розроблено й затверджено інструменти, які мають сприяти легалізації молодіжної праці, скороченню тіньової зайнятості, зменшенню трудової міграції та заохоченню молоді до різних видів праці – як інтелектуальної, так і фізичної [3].

Ще один ключовий аспект – рівень безробіття серед молоді. За інформацією Державної служби зайнятості, на 01.08.2023 року безробітними були 112,4 тис. осіб, з них 23,8 тис. (22 %) були у віці до 35 років (табл. 1). Із них 1,8 тис. – випускники навчальних закладів, більшість яких не працюють за спеціальністю, що вказує на необхідність адаптування освітніх програм до потреб ринку праці [5].

Таблиця 1

Чисельність та доля безробітної молоді за віковими групами (на 01.08. 2022, 2023 та 2024 років)

категорія безробітних				
	чоловіки		жінки	
Вікова група, років	тис. осіб	частка загальної кількості безробітних чоловіків	тис. осіб	частка загальної кількості безробітних жінок
2022 рік				
15 – 24	6,2	4,8	11,5	5,9
25 – 29	10,2	8,5	17,8	8,2
30 – 34	14,9	11,4	26,7	13,6
2023 рік				
15 – 24	5,7	4,8	10,7	5,8
25 – 29	8,3	7,4	15,3	8,4
30 – 34	12,7	11,4	22,8	12,3
2024 рік				
15 – 24	1,8	4,4	4,9	5,8
25 – 29	1,5	5,3	5,5	7,7
30 – 34	2,5	8,7	9,6	11,4

Слід підкреслити, що під час війни кількість безробітної молоді, яка офіційно зареєстрована, зменшилася через виїзд за кордон. Більшість з тих, хто виїхав, – жінки (78 %), а 80 % з них перебувають у віковому діапазоні 18–40 років, що вважається найпродуктивнішим. Значна частина молоді віком 15–24 роки стикається з труднощами при переході від освіти до стабільної та задовільної роботи, що створює ризики їх соціального відторгнення [5; 6].

Попри загальне скорочення чисельності населення України (приріст –3,67 %, темпи зниження – 3,4 %) відзначається збільшення кількості економічно активних і зайнятих осіб. Зокрема, у 2010 році кількість зайнятого населення віком 15–70 років становила 18,43 млн осіб (40,02 % від загальної чисельності), а у 2020 році – 14,95 млн осіб (36,28 %). Станом на 1 січня 2020 року найвищий рівень економічної активності та зайнятості зафіксовано в місті Києві – 66,2 % та 61,7 % відповідно, а найнижчий – у Волинській області – 55,8 % та 48,9 % [5; 6].

У 2010 році економічно активна молодь складала 8,74 млн осіб, із них 6,15 млн міських жителів та 2,59 млн сільських. Зайнятих серед них було 7,98 млн осіб (міські – 5,59 млн, сільські – 2,39 млн). У 2020 році ці показники знизились до 8,42 млн економічно активних молодих людей (міських – 5,94 млн, сільських – 2,48 млн), із яких 7,41 млн були зайняті (міські – 5,17 млн, сільські – 2,24 млн). Незважаючи на меншу кількість сільської молоді, її рівень економічної активності та зайнятості переважає міський, проте законодавче регулювання приділяє цьому сегменту недостатньо уваги [7; 8].

Окремо слід розглянути питання працевлаштування молоді у неформальному секторі економіки. Молодь у вікових групах 15–24 роки складає 29,3 %, 25–29 років – 18,5 %, 30–34 роки – 17,6 % серед тих, хто працює в цьому секторі, переважно чоловіки. У результаті маємо 37,4 % усіх працівників неформального сектора – це молодь, що вказує про недостатню ефективність існуючих програм у сфері зайнятості молоді [9].

Проведене дослідження дозволило виявити низку актуальних завдань, необхідних для вирішення проблем молодіжної зайнятості:

- створення умов для старту кар'єри та підприємницької діяльності молоді;
- забезпечення соціальних умов для становлення і розвитку молодих людей;
- сприяння професійній орієнтації та отриманню якісної освіти згідно з ринковими вимогами;
- реалізація соціального партнерства за участю молодіжних організацій;
- забезпечення належного фінансування програм на державному та обласних рівнях.

Висновки. Таким чином, першочерговими кроками для України повинні стати такі заходи щодо підвищення зайнятості молоді в Україні:

- підвищення ефективності реалізації державної політики у галузі молодіжної зайнятості;
- збільшення бюджетного фінансування молодіжних програм через кредитування, дотації та субвенції;
- розвиток наукового потенціалу молоді з урахуванням ринкових тенденцій і зменшення міграційних процесів;
- залучення молоді до участі у формуванні та втіленні соціального партнерства;
- створення оптимальних умов для підприємництва молоді;
- забезпечення відкритого доступу до інформації про питання зайнятості.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні теоретичних засад оптимізації зайнятості молоді як ключового чинника розвитку людського капіталу, що створює основи для сталого економічного розвитку держави.

Практичне застосування отриманих результатів має потенціал для подальшого розвитку з метою гармонізації структури молодіжної зайнятості відповідно до вимог сучасного ринку праці.

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

Література: **1.** Іванісов О. В. Формування системи трудової адаптації молоді на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми управління підприємствами:* теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 16 квіт. 2021 р.). Харків : Середняк Т. К., 2021. С. 131–133. **2.** Нікіфоров П. О., Вольська А. О. Фінансово-економічні аспекти праці та боротьби з безробіттям. *Фінанси України.* 2008. № 10. С. 23–30. **3.** Пазюк О. С., Пономарьова О. Р. Проблеми безробіття в Україні. *Україна: аспекти праці.* 2004. № 2. С. 3–10. **4.** Ачкасова О. В. Роль соціального підприємництва у вирішенні проблеми молодіжного безробіття. *Офіційний електронний бюлетень Національного органу інтелектуальної власності Державної організації «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» «Авторське право і суміжні права».* Київ, 2024. № 84. **5.** Державного служба статистики України. URL: http://:www.ukrstat.gov.ua. **6.** Державна служба зайнятості України. URL: http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list/category?cat_id=3054. **7.** Романюк О. В. Проблеми працевлаштування молоді. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dtr_ep/ 2011_6/files/EC611_53.pdf. **8.** Легкий В. І. Поняття і особливості категорії «зайнятість» в умовах трансформації економіки. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 3. С. 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_3_32. **9.** Смалійчук Г. В. Освітня міграція в умовах трансформації ринку праці: значення та особливості регулювання. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* 2014. Вип. 26. С. 64–70. (Серія 18 «Економіка і право»). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2014_26_11.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2025 р.

CHANGE MANAGEMENT FRAMEWORK: FLOWCHART OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE

UDC 658.012.3

Liu Bin

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In today's dynamic business landscape, organizations face increasing pressures from technological advancements, market volatility, and regulatory changes. To remain competitive and adaptable, organizations must implement effective change management strategies. This paper proposes a systematic, strategic framework for managing organizational change, emphasizing the importance of aligning transformation efforts with long-term strategic goals. The framework includes key stages such as goal setting, leadership and cultural alignment, communication, organizational restructuring, and continuous evaluation. Critical factors, including leadership vision, organizational culture, and employee engagement, are explored as essential drivers of successful change implementation. The paper highlights the need for a comprehensive and adaptable approach that integrates strategic planning with organizational dynamics to facilitate effective transformation. Through an in-depth examination of change management principles and practical applications, this research aims to provide organizations with actionable insights for managing strategic change, ensuring long-term growth, and enhancing overall competitiveness.*

Keywords: *strategic change management, leadership and culture, communication management, flexibility.*

Анотація. *У сучасному динамічному бізнес-середовищі організації стикаються зі зростаючим тиском технологічного прогресу, волатильності ринку та регуляторних змін. Щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптивними, організації повинні впроваджувати ефективні стратегії управління змінами. У цій статті запропоновано системну стратегічну концепцію управління організаційними змінами, яка підкреслює важливість узгодження зусиль з трансформації з довгостроковими стратегічними цілями. Концепція включає такі ключові етапи, як постановка цілей, лідерство і культурне узгодження, комунікація, організаційна реструктуризація і постійне оцінювання. Критичні фактори, включаючи бачення керівництва, організаційну культуру та залучення працівників, розглядаються як основні рушійні сили успішного впровадження змін. У статті підкреслено необхідність комплексного та адаптивного підходу, який поєднує стратегічне планування з організаційною динамікою для сприяння ефективній трансформації. Завдяки поглибленому вивченню принципів управління змінами та їх практичного застосування це дослідження має на меті надати організаціям практичні рекомендації щодо управління стратегічними змінами, забезпечення довгострокового зростання та підвищення загальної конкурентоспроможності.*

Ключові слова: *управління стратегічними змінами, лідерство та культура, управління комунікаціями, гнучкість.*

Formulation of the problem. In today's rapidly evolving business environment, organizations face multiple pressures from technological innovations, market fluctuations, and regulatory changes. To maintain competitiveness and adapt to the continuously changing external environment, organizations must implement strategic change management. Effective change management not only helps organizations overcome challenges but also ensures smooth transitions during the transformation process, enabling the achievement of long-term development objectives. Therefore, a systematic, strategic, and actionable change management framework is critical.

The design of a change management framework should take into account the organization's long-term strategic goals, ensuring that transformation is successfully achieved through a series of carefully planned steps. The process of change management typically begins with the assessment of the need for change, followed by goal setting, planning, execution, evaluation, reinforcement, and the ultimate realization of continuous improvement. Each stage requires a deep analysis of the organization's internal and external environments, incorporating factors such as organizational culture and leadership to develop specific action plans.

© Liu Bin, 2025

In this process, the strategic vision of the leadership and the guiding role of organizational culture cannot be overlooked, as they are key drivers in achieving strategic transformation. Change management is not only a technical process but also involves coordination across multiple dimensions, such as organizational culture, leadership, and employee behavior. By analyzing and designing around these critical factors, the change management framework can help organizations achieve their goals and improve their ability to tackle future challenges.

This paper will outline the various steps of a strategic organizational change framework, exploring how this framework can be applied in practice to achieve successful transformation. Research indicates that leadership selection, manager cognition, and the alignment of organizational culture significantly influence the implementation of strategic change. For instance, studies have shown that the type of CEO succession has a profound impact on strategic change, with different successor types influencing organizational transformation through executive team restructuring and strategic adjustments [6]. Moreover, manager cognition plays an intermediary role between environmental dynamism and strategic change, influencing the direction and pace of transformation [3]. Additionally, the balance between organizational culture orientation and leadership style is a key factor in successfully implementing strategic change [5].

The goal of this article is to outline a strategic framework for effective organizational change management, focusing on how to implement transformation processes that align with long-term organizational goals.

Basic material. In strategic organizational change, the design of the change management framework must ensure the organic coordination of key elements to support the smooth implementation of transformation and the achievement of intended goals. The following are five core elements of the change management framework, each playing a crucial role in realizing organizational strategic transformation.

1. Goal Setting.

The primary step in change management is to clearly define the goals of the change process. This is not merely a response to external pressures or internal needs but aims at achieving long-term development strategies. Clear goals help set a clear direction for the organization's development and provide necessary guidance for decision-making throughout the transformation process. In this stage, strategic planning must consider factors such as the organization's future competitive advantage, technological development trajectory, and changes in the market environment. Goal setting should be strategic to ensure that the change aligns closely with the organization's overall strategic objectives.

2. Leadership and culture.

The success of change often depends on the leadership's strategic vision and decision-making ability. Strong leadership is essential to guiding the organization through the challenges of transformation, motivating employees to engage in the change process, and ensuring effective execution. In addition, cultural change is a central component of change management. Transformation involves not only adjustments in processes and structures but also a shift in organizational culture. By fostering a culture that supports innovation and change, and by enhancing employees' sense of identity and participation, the organization can improve acceptance of the change and its execution.

3. Communication and engagement.

During the change process, transparent and frequent communication is crucial. Effective communication ensures that all stakeholders understand the reasons for, the process of, and the goals behind the change, helping to alleviate unnecessary fears and misunderstandings. By establishing open communication channels and encouraging employee participation in decision-making and feedback, organizations can reduce resistance to change and increase engagement with the transformation process. This sense of involvement is essential in building trust and ensuring the smooth progression of the change process.

4. Organizational structure and process adjustment.

As the change progresses, the organizational structure, responsibilities, and business processes typically require corresponding adjustments. To ensure that these changes effectively support the achievement of strategic objectives, the organization must re-design and optimize its structure through precise planning and organized execution. At this stage, it is vital to focus on the adaptability and flexibility of the new organizational structure, ensuring that it meets current business needs and is also capable of responding to future changes.

5. Continuous evaluation and feedback.

Change management is a dynamic process that requires continuous evaluation and adjustment. During the implementation of change, regularly collecting feedback, tracking progress, and adjusting strategies in a timely manner ensures that the change process remains aligned with the established goals. Through ongoing feedback and

assessment, the organization can identify potential risks and bottlenecks and take corrective actions to ensure the ultimate success of the transformation [8].

In conclusion, the core elements of the change management framework are interrelated and work together to drive the implementation of strategic change. Effective goal setting, leadership and culture development, communication and engagement, organizational structure adjustment, and continuous evaluation and feedback form the foundation of this framework, laying a solid foundation for organizations to achieve strategic transformation in complex and dynamic environments.

The following is a flowchart illustrating the key steps in strategic organizational change, from initiating the change to evaluating its outcomes.

This flowchart depicts the main phases that must be followed in change management to ensure that each step aligns with the organization's long-term strategic objectives and transformation goals.

1. Change need analysis.

The first step is to identify the issues or opportunities currently facing the organization and conduct an in-depth analysis of changes in both external and internal environments to clarify the drivers of change. The core task of this phase is to determine the necessity for change by identifying the key issues that will influence the organization's future development, such as external market trends, technological advancements, and competitive pressures [7].

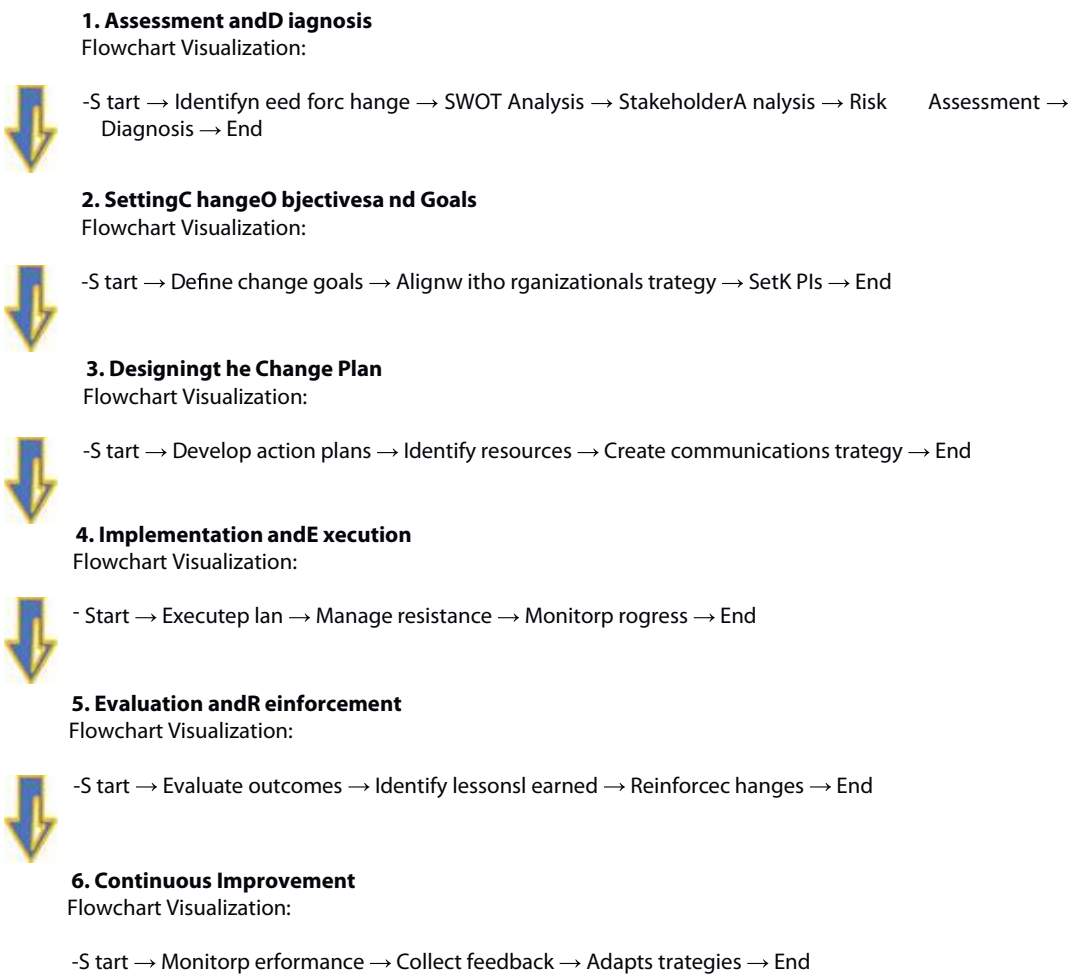


Fig. 1. **Key steps in strategic organizational change**

2. Goal setting and strategic planning.

After clarifying the need for change, the organization must set clear transformation goals and design corresponding strategic plans. The change goals should closely align with the organization's long-term vision and strategic objectives,

ensuring that the change not only addresses current issues but also lays the foundation for the organization's sustainable development.

3. Leadership and cultural shaping.

The success of the change process is often contingent upon strong leadership and organizational culture support. The organization must define the role of leadership, strengthen the leaders' change orientation, and drive cultural transformation to enhance employee support and participation in the change process. By guiding the organization through leadership and cultural development, a change-supportive atmosphere is created, improving employee buy-in and adaptability to change.

4. Change design and program development.

Once strategic goals and cultural direction are clarified, the organization must design a detailed change implementation plan. This includes specific adjustments to organizational structure, processes, technologies, and personnel configurations to ensure that the program can effectively drive the achievement of change objectives [4].

5. Communication and stakeholder management.

Effective communication is a key factor in the success of change management. The organization must engage in frequent and transparent communication with all stakeholders before, during, and after the change to ensure they understand the background, goals, and process of the transformation and actively participate in it. By establishing effective feedback mechanisms, resistance and negative sentiments can be reduced, and support for the change can be enhanced [9].

6. Organizational structure and process design.

As the change progresses, adjustments to organizational structure and processes are often necessary. The new structure and process design must ensure they align with the change goals, support the organization's long-term strategy, and maintain sufficient flexibility and adaptability during implementation [2].

7. Implementation and execution.

Based on the previously designed change program, the organization begins to implement various change activities gradually. This stage requires close monitoring of the implementation to ensure that measures are carried out as planned, while simultaneously adjusting strategies in response to new challenges and changes.

8. Evaluation and feedback.

Change implementation is not a one-time event but requires regular evaluations of progress and effectiveness. By collecting feedback and analyzing change outcomes, the organization can adjust strategies or actions to ensure that the transformation goals are ultimately achieved. This phase's continuous feedback and assessment help the organization adapt to changes in the external environment, ensuring that the transformation remains aligned with the set goals.

Through this series of steps, strategic organizational change is implemented in an orderly manner, ensuring the achievement of change objectives and promoting the organization's continuous development. Each phase of implementation requires careful planning and strict execution to address the ever-changing external environment and internal challenges.

In the implementation of organizational change, maintaining both continuity and flexibility is crucial to ensuring the success of the transformation. The following strategies help strike a balance between maintaining the coherence of the change process and being adaptable to evolving needs.

1. Establishing feedback mechanisms.

A core element of change implementation is the regular collection of feedback. Management should actively gather opinions and suggestions from employees and stakeholders through surveys, interviews, workshops, and other methods. This helps identify potential issues that may arise during the change process and provides real-time data to support adjustments in strategy. Timely feedback ensures that the change plan aligns with actual circumstances and prevents deviation from the original goals [1].

2. Leadership support and ambassador mechanisms.

Support from top leadership is one of the decisive factors for successful change. To enhance the momentum of the transformation, organizations should ensure active participation from the leadership throughout the change process and select key «ambassadors» – influential employees within the organization whose support can boost the credibility and drive of the transformation. Through the ambassador mechanism, the organization can more effectively communicate the change vision, enhancing employee buy-in and participation.

3. Balancing short-term and long-term goals.

While the implementation of change often focuses on addressing immediate issues, ensuring the long-term success of the change requires balancing short-term outcomes with long-term development goals. During the change process, attention should not only be paid to measures that yield quick results but also to their long-term impact on organizational culture, talent development, and other aspects. By setting clear long-term objectives, organizations can ensure that the change process aligns with the broader strategic goals, thus enhancing the continuity and enduring impact of the transformation [7].

4. Flexibly adjusting execution plans.

During the implementation of change, various unforeseen challenges and shifts may occur. In such instances, organizations must have the capacity to flexibly adjust their plans. Change management requires leadership not only to possess strategic foresight but also to demonstrate agile responsiveness, rapidly adjusting execution strategies based on changes in the external environment or internal feedback. A flexible execution plan allows organizations to navigate external uncertainties during the change process while ensuring the achievement of the transformation goals [4].

By employing these strategies, organizations can maintain the necessary continuity to drive the transformation forward while retaining the flexibility to adapt to unforeseen circumstances, ensuring that the change process remains aligned with both immediate needs and long-term objectives.

Conclusion. Strategic organizational change is not just a process, but a systemic undertaking that encompasses multiple dimensions, including strategic planning, organizational culture, communication management, and process adjustments. By establishing a clear change management framework and maintaining both flexibility and continuity during implementation, organizations can effectively address challenges throughout the change process and drive the achievement of long-term goals, thereby enhancing their competitiveness and adaptability. Change is not a one-time event but an ongoing process of adjustment and development. Leadership must remain vigilant and adaptable at all times to ensure the success and sustainability of the transformation.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor N. Nazarov

References: **1.** Amdy D. Strategic Leadership and organizational change in distance and e-learning contexts. *Advances in Online Education.* 2024. Vol. 3 (1). P. 16–29. **2.** BilkštytėSkanė D. Strategic organizational changes: adopting data-driven decisions. Strategic Change. 2023. Vol. 33 (2). P. 107–116. **3.** Deng X. Liu Yu, Long Xianyi, Lin Xiaozhen, Yang Saifan, Munkhbayar Khishigdelger. A study on the relationship between environmental dynamism and organizational strategic change from the perspective of manager cognition. *Nankai Business Review.* 2021. Vol. 24 (01). P. 62–73. **4.** Franka H. D. V., Craig W., John R. C. An organizational change perspective for the curriculum internationalization process: bridging the gap between strategy and implementation. *Journal of Studies in International Education.* 2023. Vol. 27 (3). P. 520–538. **5.** Guo Q., Li Nan, Peng Can. The impact of dual leadership on strategic change: a perspective based on organizational culture orientation. *Research and Development Management.* 2019. Vol. 31 (01). P. 142–152. **6.** Liu X., Wang Lei, Wu Shijian. The Impact of CEO succession types on strategic change: the mediating role of executive team restructuring. *Management Review.* 2013. Vol. 25 (08). P. 102–112. **7.** Mohammad N. A. The interplay of strategic management accounting, business strategy, and organizational change: as influenced by a configurational theory. *Journal of Accounting & Organizational Change.* 2024. Vol. 20 (1). P. 153–176. **8.** Namita M., Kavita S. Cultural Intelligence as a strategic approach to change management and the mediating role of learning organization. *International Journal of Global Business and Competitiveness.* 2024. Vol. 19 (1). P. 49–61. **9.** Rouven K., Gonzalez K., Briker R., Straatmann T. Augmenting organizational change and strategy activities: leveraging generative artificial intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science.* 2023. Vol. 59 (3). P. 345–363.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

THEORETICAL ANALYSIS OF THE ESSENCE OF THE CONCEPTS OF «CAREER» AND «CAREER MANAGEMENT»

UDC 005.966

Liu Qiyu

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In this article, an overview of different definitions of career and career management is provided, the understanding of these two concepts by different scholars is explored, and the importance of career management in both business and personal development is emphasized. Own interpretation of the concepts of «career» and «career management» is proposed.*

Keywords: *career, career management, personnel, career development path, career management theory.*

Анотація. *У цій статті подано огляд різних визначень кар'єри та управління кар'єрою; досліджено розуміння цих двох понять різними науковцями та підкреслено важливість управління кар'єрою як у бізнесі, так і в особистому розвитку. Запропоновано власне тлумачення понять «кар'єра» та «управління кар'єрою».*

Ключові слова: *кар'єра, управління кар'єрою, персонал, шлях розвитку кар'єри, теорія управління кар'єрою.*

Formulation of the problem. Career management is a bridge that promotes personal career growth and the achievement of organizational goals. It is not only related to the improvement of employees' personal skills and the realization of their self-worth, but also an important guarantee for the sustainable development of enterprises.

The problems of managing the career growth of personnel are the subject of works by scientists, including: D. E. Super, J. Holland, E. H. Schein, as well as the opinions of other domestic scholars, in the practice of career management, these theories are comprehensively applied, combined with one's own actual situation and the specific needs of employees, to develop scientific, reasonable, and personalized career management strategies to promote the personal development of employees and the achievement of the overall goals of the organization.

The goal of the article is to research and analyze the theoretical foundations of the concepts of career and career management.

Basic material. An employee's business career is an integral element of any company's HR policy and, in a narrower sense, without any industry affiliation, is understood as his or her gradual advancement in a particular type of activity.

The concept of «career» came into the scientific terminology from the French word «carrier» and the Italian word «carrier», which means running, i.e. in the general sense, this term means a path, movement forward, achievement, advancement in a certain field of activity accompanied by success [3]. In our everyday understanding, a career is associated with successful promotion, transfer to a higher and better-paid position than the previous one.

The analysis of scientific literature has shown that a large number of researchers in various fields of activity have addressed the issue of career (table 1).

Table 1

A set of views on the essence of the concept of «career»

Author	Definition	Genus
1	2	3
Lecz A.	«A career is a purposeful sequence of work activities where individuals express their personality, demonstrate skills, and produce goods or services to fulfill human needs and aspirations» [15]	Purposeful sequence of work activities
Fadhallah R. A.	«Career is a sequence of positions held by an individual throughout their lifetime, focusing on continuous improvement and advancement within an organization» [8]	Sequence of positions

© Liu Qiyu, 2025

Table 1 (the end)

1	2	3
Shartle C. L.	«Career is a general term for the experiences of the human body, including work and position» [22]	The general term for human experience
McFarland R. A., Philbrook F. R.	«Career is a series of planned activities such as job selection, education and training, with the main purpose of achieving personal long-term goals» [20]	Series of planned activities
Super D. E.	«Career refers to all the work and life experiences that individuals have from their youth to retirement that reflect their self-development characteristics» [23]	Work and life experiences
Webster D. B., Tyberghein M. B.	«Career is an individual's lifelong work experience, including all social relationships during it» [26]	Individual social relationships
Maanen V., Schein E. H.	«Career is divided into internal and external aspects. Inner life is the process of forming self-awareness in daily life. External career refers to an individual's work process» [18]	Cognitive processes and work processes
Greenhaus J. H., Parasuraman S., Wormley W. M.	«Career is the sum of personal subjective feelings and objective events encountered in the workplace» [11]	The sum of personal subjective feelings and objective events
Arthur M. B. Rousseau D. M.	«Career is the process of an individual's development and growth within a career range with a series of levels» [1]	The entire process of labor
Zhang Zaisheng	«Career refers to the entire process of a person acquiring knowledge and skills to engage in professional labor through learning and training, from choosing a profession to engaging in a profession until completely withdrawing from professional labor» [28]	The process of individual development and growth

The analysis of scientific sources also showed that the diversity of definitions of the concept of «career» is due to the fact that some authors interpret this term in a narrow sense, while others, on the contrary, in a broad sense.

Thus, in the narrow sense, career refers only to purely official advancement, i.e., it implies mastering levels and degrees of professionalism, achieving a certain social status in a certain professional activity and directly occupying a certain position. From a broader perspective, career growth is seen not so much as a promotion up the organizational hierarchy, but as a process of self-realization, realization of one's capabilities and achievement of the highest performance in professional activities and obtaining a prestigious position in the eyes of the general public.

Thus, summarizing the material in table 1, we can conclude that a career is an individual psychological manifestation of the attitude of each individual employee to the performance of their own professional duties, an objective vision and awareness of their professional future.

Career management refers to the management department developing career development plans that are suitable for the overall career planning of employees in the organization based on the needs of organizational development and human resource planning. It provides employees with appropriate opportunities for education, training, rotation, and promotion, and assists them in achieving career development goals.

The concept of «career management» was officially introduced in the academic community in the early 1960s. With the changes in the global economic environment, the connotation and implementation strategies of career management have first been enriched and deepened in European and American countries, and related theories have gradually matured and improved. However, in recent years, foreign scholars have slowed down their exploration of career management, especially in the field of career management for core employees in the construction industry, which has become particularly scarce.

There is no unified definition of career management both domestically and internationally.

In this regard, the process of career management, at the present stage, is given considerable attention, so the definition of the content of personnel career management is presented in various scientific works (table 2).

Table 2

The content of the economic category is «career management of personnel»

Author	Definition	Genus
J. W. Gilley	«Career management is an integrated human resource activity that aligns human resource management measures with an individual's career development» [9]	Integrated human resource activity
D. T. Hall	«Career management is a continuous process that prepares, implements, and tracks the coordination between individual career design and organizational career systems» [13]	Continuous process
J. Gilley, S. Eggland, A. M. Gilley	«Career management is a process that requires individuals and organizations to establish a partnership to enhance the knowledge, skills, abilities, and attitudes employees need in their current and future work» [10]	A process
A. Manolescu	«Career management is the process of continuously developing one's career concept while slowly developing motivation and ideals» [19]	The process of continuously developing one's career concept
Li Jizheng	«Career management includes establishing and improving employee career information systems; Implement quality assessment; provide guidance on employee career management; design training guided by training needs; standardize performance management; take effective incentives, etc.» [16]	Establish and improve occupational information systems
Zhao Shuming et al.	«Career management refers to the process in which individuals plan, implement, and evaluate their entire career in order to achieve personal goals and achieve better results in their work, and dynamically adjust their internal and external factors, stages, and implementation effects» [29]	The process of dynamic adjustment
M. Buckley	«Career management is the design and development of one's career» [2]	Design and development of career paths
Wang Ying	«Career management is a management approach that encompasses both business and individual career development goals» [25].	Management approach
Liu Pingqing, Lu Yunquan	«Career management is an important way for enterprises to manage employees' current career abilities and future career development. It is also an important way for employees to realize their self-worth through continuous career exploration according to their own career positioning» [17]	An important way to achieve self-worth
J. H. Greenhouse, G. A. Karanan	«Career management is an individual activity of employees, which is the process in which employees continuously solve problems both within and outside the organization based on their actual situation and personal development needs» [12]	Individual activities of employees
Dong Keyong, Li Chaoping	«Career management is the process by which a company effectively combines its goals with individual development, and manages the career development of its employees» [7]	The process of managing development

Hall (1988) believes that career management should not only consider the work that individuals need to engage in at each stage of their career development, but also analyze and describe the main social emotional needs of individuals at these stages of development [13].

Milkovich and Boudreau (1991) defined career management as a systematic process aimed at ensuring that organizations can anticipate and meet future needs through careful screening, comprehensive evaluation, rational assignment, and continuous development of employees. The core of this process lies in building a team of individuals with the necessary abilities and potential to efficiently execute and successfully respond to future challenges and opportunities [21].

Dai Liangtie and Liu Ying (2001) pointed out in an article that career management constitutes an indispensable key part of the modern enterprise human resource management framework. It involves actively assisting employees in planning their personal career development paths and promoting the implementation of these plans through a series of measures, thereby promoting the sustained growth and development of employees' career [4; 6; 5].

Zhou Wenxia (2005) believes that organizational career management is a comprehensive management process that covers multiple aspects such as planning, organization, monitoring, and leadership. Its fundamental goal is to achieve harmonious unity and mutual promotion between organizational growth and individual employee development [30].

Tian Fujun (2009) emphasized that for core employees in construction enterprises, companies should flexibly adjust management strategies and implement personalized career management based on their different stages of career development. In addition, enterprises should actively build and optimize their career development paths, motivate employees to delve deeper into their professional fields, and ensure that all types of core employees have fair promotion opportunities. At the same time, by providing abundant learning resources and training opportunities, we assist employees in achieving self-improvement and growth, laying a broad career development space for them, and fully stimulating their potential and creativity [24].

Huang Ying, Xu Li, and Fu Yanrong (2012) conducted a career management survey on core employees in construction enterprises, revealing that the root cause of core employee turnover is mainly attributed to limited career development. For this group of elites, their core driving force is not simply economic rewards, but continuous progress and achievement in their personal career. When they are confident in the long-term development of the enterprise or have a clear pursuit of their career planning, they often tend to relatively downplay their direct attention to salary and benefits, and instead focus more on the broad prospects and opportunities of career development [14].

Zhang Xu and Zhang Aiqin (2023) pointed out that career management, as a human resource strategy, its core lies in helping employees clarify their career growth goals within the company and creating opportunities to promote the continuous improvement of employee professional literacy. This process not only closely links the macro development goals of the enterprise with the personal career planning of employees, making them coordinated and complementary to each other, but also aims to build a win-win situation, that is, to form a close interest linkage between the enterprise and employees. The implementation of career management is the result of dual driving and joint promotion of individual employee growth and overall organizational development. Its successful implementation cannot be achieved without the active participation of individual employees and effective support at the organizational level [27].

Thus, the analysis of various definitions of scientists regarding the concept of «career management» allowed us to come to the conclusion that the «career management» is a long-term and dynamic management process of an organization, runs through the entire process of employee career development and organizational development. As for each member of the organization, they are at different stages of personal and organizational development. Due to their different development characteristics, tasks, and issues to be noted, each employee has their own characteristics, goals, and development priorities. Therefore, enterprises must implement different career management strategies for different employees at different key points in each development stage. Career psychology encompasses a large number of different theories.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor Pererva I.

References: **1.** Arthur M. B., Rousseau D. M. The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era. *Oxford University Press.* 1998. Vol. 23 (1). Issue 176. P. 295–307. **2.** Buckley M. The process for developing an international program for dual-career couples. *Human Resource Management Review.* 1998. P. 976–1012. **3.** Craig R. P. Career education: too many unanswered questions. *Journal of Career Development.* 1976. Vol. 2. Issue 4. P. 43–47. **4.** Dai Liangtie, Ying Liu. A brief analysis of career management. *China Labor.* 2001. Vol. 8. P. 20–22. **5.** Dai Liangtie, Ying Liu. How enterprises introduce career management. *China Labor.* 2001. Vol. 11. P. 34–37. **6.** Dai Liangtie, Ying Liu. Specific content of career management. *China Labor.* 2001. Vol. 10. P. 25–27. **7.** Dong K., Li Ch. Introduction to human resource management. Renmin University of China Press, 2011. 278 p. **8.** Fadhallah R. A. The meaning of career development to women in academics. *Indian Journal of Positive Psychology.* 2013. Vol. 4. Issue 4. P. 575–579. **9.** Gilley J. W. Career development as a partnership. *Personnel a Administrator.* 1988. P. 62–68. **10.** Gilley J. W., Eggland S. A., Gilley A. M. Principles of human resource development. Basic Books, 2002. 496 p. **11.** Greenhaus J. H., Parasuraman S., Wormley W. M. Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal.* 1990. Vol. 33 (1). P. 64–86. **12.** Greenhouse J. H., Karanan G. A. Career management. Beijing : Tsinghua University Press, 2006. 467 p. **13.** Hall D. T. Career development in organization. *Jossey-Bass.* 1988. Vol. 54. P. 3–5. **14.** Huang Ying, Li Xu, Yanrong Fu. Career management of employees in state owned construction enterprises. *Modern Business.* 2012. Vol. 30. P. 185–186. **15.** Lecz A. Educatia pentru cariera [Education for Career]. 2017. URL: https://typeset.io/papers/educatia-pentru-cariera-education-for-career-4j2q2zjwe3. **16.** Li J. Research on career management strategies for enterprise employees. *Modern Economic Information.* 2015. Vol. 13. P. 117–137. **17.** Liu P., Lu Y. Career and life planning. Beijing : Peking University Press, 2014. 347 p. **18.** Maanen V., Schein E. H. Career dynamic: matching individual and organization needs, reading. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company Inc., 1978. 276 p. **19.** Manolescu A. Human resource management. Bucarest : The Economic Publishing House, 2012. 332 p. **20.** McFarland R. A., Philbrook F. R. Job placement and adjustment for older workers; utilization and protection of skills and physical abilities.

Geriatrics. 1958. Vol. 13 (12). P. 802–807. **21.** Milkovich G. T., Boudrean J. W. Human resources management. Lrwin, 1991. P. 383–390. **22.** Shartle C. L. Occupational information: its development and application. Prentice-Hall, 1952. 456 p. **23.** Super D. E. The psychology of careers. New York : Harper & Row. 1957. 125 p. **24.** Tian Fujun. Several understandings of career management in construction enterprises. *Xiangchao* (second half of the month). 2009. Vol. 2. P. 7–8. **25.** Wang Y., Chen Y., Yin Ch. Literature review on employee career planning and management. *China Jiji.* 2019. Vol. 18. P. 112–118. **26.** Webster D. B., Tyberghein M. B. Measuring flexibility of job-shop layouts. *International Journal of Production Research.* 1980. Vol. 18(1). P. 21–29. **27.** Zhang X., Zhang A. Enterprise organizational development and employee career management. *China Human Resources Development.* 2003. Vol. 3. P. 254–267. **28.** Zhang Z. Career management. Beijing : Economic Management Press, 2002. 136 p. **29.** Zhao Y., Zhao Sh., Xu Y. Research on intergenerational differences among Chinese employees based on 20-year achievement style data. *Journal of Management.* 2019. Vol. 16 (12). P. 1751–1760. **30.** Zhou Wenxia. Career management. Shanghai : Fujie University Press, 2005. 125 p.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 006.032:658.562

Любунець А. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто вплив міжнародних стандартів якості на діяльність суб'єктів підприємництва в умовах конкурентного середовища. Проаналізовано, чи сприяють міжнародні стандарти підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, чи лише призводять до додаткових витрат. Розкрито переваги впровадження стандартів якості для виходу на міжнародні ринки, а також можливі ризики та фінансові навантаження для підприємств. Визначено умови, за яких дотримання стандартів якості може стати стратегічною перевагою в бізнесі.*

Ключові слова: *міжнародні стандарти якості, конкурентоспроможність, витрати бізнесу, стратегічні переваги, бізнес-середовище, сертифікація, ринки збуту.*

Annotation. *The article examines the impact of international quality standards on business entities in a competitive environment. It analyzes whether international standards enhance business competitiveness or merely lead to additional costs. The advantages of implementing quality standards for entering international markets are revealed, as well as potential risks and financial burdens for enterprises. The conditions under which compliance with quality standards can become a strategic advantage in business are determined.*

Keywords: *international quality standards, competitiveness, business costs, strategic advantages, business environment, certification, sales markets.*

© Любунець А. В., 2025

У сучасних умовах глобалізації та загострення конкуренції на міжнародних ринках забезпечення якості продукції та послуг набуває стратегічного значення. Міжнародні стандарти якості відіграють важливу роль у регулюванні бізнес-процесів і підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Їх впровадження сприяє забезпеченню стабільної якості продукції, зростанню довіри споживачів і партнерів, а також виходу на нові ринки. Водночас реалізація вимог міжнародних стандартів потребує значних фінансових, організаційних і людських ресурсів. Це зумовлює необхідність критичної оцінки доцільності таких інвестицій у контексті очікуваних економічних результатів.

Метою статті є комплексне дослідження впливу міжнародних стандартів якості на діяльність підприємств шляхом оцінки співвідношення між конкурентними перевагами та витратами, а також визначення оптимальних підходів до їх впровадження з урахуванням теоретичних засад і практичного досвіду бізнес-структур.

Міжнародні стандарти якості – це сукупність вимог, норм і рекомендацій, розроблених міжнародними організаціями з метою уніфікації якості продукції, послуг та бізнес-процесів [1]. Вони встановлюють чіткі критерії для оцінки якості, забезпечують прозорість процесів виробництва та сприяють підвищенню ефективності управління на підприємствах.

Одним із найвідоміших розробників стандартів якості є Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), яка створила серію стандартів ISO 9000, спрямованих на вдосконалення систем управління якістю. Також значне місце займають стандарти HACCP (аналіз ризиків і критичні точки контролю) у харчовій промисловості, GMP (належна виробнича практика) у фармацевтиці та стандарти екологічного менеджменту ISO 14000 [1].

До ключових завдань, які реалізуються через запровадження міжнародних стандартів, належать такі напрями. По-перше, забезпечення високого та стабільного рівня якості продукції і послуг, що досягається шляхом уніфікації вимог до виробничих процесів, незалежно від зовнішніх факторів. По-друге, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів шляхом чіткого структурування процедур управління та виробництва, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства і зниженню витрат. По-третє, гарантування безпеки продукції, що є критично важливим для галузей із підвищеним рівнем ризику, зокрема харчової, фармацевтичної та хімічної промисловості. По-четверте, створення умов для інтеграції підприємств у міжнародне економічне середовище, адже наявність сертифікації, що підтверджує відповідність міжнародним вимогам, значно полегшує вихід продукції на зовнішні ринки.

Впровадження міжнародних стандартів якості є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Сучасні споживачі та партнери все більше уваги приділяють якості продукції, прозорості бізнес-процесів та відповідності міжнародним нормам. Наявність сертифікованої системи управління якістю стає важливою конкурентною перевагою для бізнесу.

Переваги впровадження міжнародних стандартів якості [2]:

• сертифікати якості, такі як ISO 9001 або HACCP, свідчать про надійність продукції та відповідність високим стандартам безпеки. Це підвищує лояльність споживачів і сприяє збільшенню продажів;

• багато міжнародних компаній і торговельних мереж вимагають від постачальників наявність сертифікатів відповідності міжнародним стандартам. Це відкриває нові можливості для експорту продукції та співпраці з іноземними партнерами;

• міжнародні стандарти сприяють оптимізації внутрішніх процесів компанії, зменшенню кількості браку та підвищенню продуктивності. Це дозволяє знижувати виробничі витрати та підвищувати якість кінцевого продукту;

• компанії, які працюють за міжнародними стандартами, сприймаються як професійні та надійні партнери. Це сприяє зміцненню репутації на ринку та залученню нових клієнтів.

Компанія Nestlé забезпечує високий рівень якості продукції та ефективно конкурує на міжнародних ринках завдяки впровадженню міжнародних стандартів, зокрема ISO 22000 та принципів HACCP. Сертифікація за ISO 22000, яка поєднує системний підхід до управління безпечністю харчових продуктів із принципами HACCP, дозволяє контролювати всі етапи виробничого процесу, забезпечуючи відповідність продукції найвищим вимогам безпеки та якості. Дотримання міжнародних норм також зміцнює довіру споживачів і партнерів, що є важливим чинником успішної діяльності на глобальному ринку [3].

Компанія Toyota широко впроваджує методологію Total Quality Management (TQM), яка сприяє підвищенню якості продукції та оптимізації виробничих процесів. Завдяки системному підходу до управління якістю, включаючи принципи Kaizen (безперервне вдосконалення) та Just-in-Time (JIT), Toyota мінімізує виробничі

дефекти, підвищує ефективність праці та зменшує витрати. Ці практики дозволяють компанії забезпечувати високу надійність продукції та підтримувати лідерські позиції в автомобільній галузі [4].

Упровадження міжнародних стандартів якості передбачає суттєві витрати з боку підприємств, що охоплюють фінансові, організаційні та кадрові ресурси. Для багатьох компаній ухвалення рішення про сертифікацію є критичним, оскільки потребує ретельного зіставлення очікуваних переваг із потенційними витратами [5]. До прямих витрат належать витрати на сертифікацію, оплату послуг акредитованих органів, проведення аудитів і планових перевірок. Значну частку можуть становити інвестиції в модернізацію технічного оснащення підприємства, що необхідна для відповідності технічним вимогам міжнародних стандартів, а також витрати на навчання персоналу, яке включає організацію спеціалізованих тренінгів та семінарів. Окремим напрямом є витрати на залучення зовнішніх консультантів, що забезпечують методичний супровід процесу стандартизації.

Непрямі витрати пов'язані насамперед з часовими витратами на адаптацію бізнес-процесів до нових вимог, що у короткостроковій перспективі може зумовити зниження продуктивності. Тимчасові зупинки у виробництві через переоснащення або реорганізацію виробничих ланок також спричиняють додаткові економічні втрати. Організаційні витрати можуть полягати у необхідності перегляду управлінської структури підприємства, створенні нових функціональних підрозділів або запровадженні нових посад, відповідальних за контроль і моніторинг відповідності стандартам.

Попри значні витрати, впровадження міжнародних стандартів якості вважається стратегічно доцільним кроком у довгостроковій перспективі. За умови ефективного управління витратами та оптимізації внутрішніх процесів, підприємства мають змогу не лише компенсувати понесені витрати, а й досягти сталого економічного ефекту шляхом підвищення конкурентоспроможності, зростання довіри з боку споживачів та розширення ринків збуту.

Забезпечення ефективного балансу між підвищенням конкурентоспроможності підприємства та фінансовими витратами на впровадження міжнародних стандартів якості є важливим завданням для бізнесу. Оптимальний підхід до цього питання дозволяє підприємствам не лише уникнути зайвих витрат, але й отримати максимальні вигоди від сертифікації.

Одним із визначальних чинників успішної реалізації політики якості на підприємстві є обґрунтований вибір стратегії впровадження міжнародних стандартів [6]. Для досягнення позитивного результату необхідно здійснити всебічний аналіз бізнес-процесів, оцінити поточний рівень організаційної готовності до змін та визначити найбільш раціональний формат сертифікації з урахуванням розміру підприємства, специфіки його діяльності та доступних ресурсів. У випадку малих і середніх підприємств ефективною може бути поетапна реалізація вимог стандартів, що дозволяє розподілити витрати у часі та поступово адаптувати внутрішні процеси. Натомість для великих компаній доцільним є комплексний підхід, який передбачає охоплення всіх функціональних підрозділів і забезпечення єдиного стандарту якості на рівні всієї організаційної структури.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження міжнародних стандартів якості є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, водночас супроводжуючись значними витратами фінансового, організаційного та кадрового характеру. Ключовим фактором успішної сертифікації виступає здатність підприємства досягти оптимального балансу між понесеними витратами й отриманими вигодами. Міжнародні стандарти сприяють покращенню якості продукції, зростанню довіри споживачів, розширенню ринків збуту, а також забезпечують більш прозоре та ефективне управління бізнес-процесами. Водночас для малого та середнього бізнесу високі витрати на сертифікацію можуть ускладнювати процес адаптації до вимог стандартів, що потребує ретельного планування, проведення попереднього аудиту діяльності та залучення кваліфікованих спеціалістів. Підприємствам доцільно впроваджувати стандарти поетапно, створювати внутрішні механізми контролю якості та забезпечувати постійний моніторинг ефективності функціонування нової системи. Перспективними напрямами подальших досліджень є пошук шляхів оптимізації витрат на сертифікацію, адаптація міжнародних вимог до галузевих особливостей та оцінка довгострокових економічних ефектів від впровадження систем управління якістю.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Тимошенко К. В.

Література: **1.** Офіційний сайт ДП «УкрНДНЦ». Стандартизація. Нормативно-правова база. URL: https://uas.gov.ua/standardization/normatyvno-pravova-baza. **2.** Лінгур Л., Мартинюк О., Єсіна О. Впровадження стандартів

якості в управління підприємствами малого та середнього бізнесу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. № 1 (107). С. 12–18. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-2. **3.** Nestlé Global. Our commitment to quality and safety. URL: https://www.nestle.com/about/quality-safety. **4.** Toma S. G., Naruo S. Total Quality Management and Business Excellence: The Best Practices at Toyota Motor Corporation. *Amfiteatru Economic Journal.* 2017. Vol. 19. Iss. 45. P. 566–580. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/169089/1/aej-v19-i45-p566.pdf. **5.** Вербівська Л. В. Функціональне значення сертифікації, стандартизації та управління якістю продукції в сучасних бізнес-процесах. *Економіка та суспільство.* 2023. № 54. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-78. **6.** Муренець І. Вибір стратегії розвитку підприємств за результатами діагностики їх економічного потенціалу. *Економічний аналіз.* 2022. Т. 32. № 1. С. 264–272. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49301.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

THE ROLE OF INVESTMENT ACTIVITY IN ENTERPRISE DEVELOPMENT: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL INSIGHTS

UDC 658.1:330.322:658.152

Ma Zhenjun

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *This article explores enterprise investment activity as a driver of competitiveness and growth, highlighting its evolution, strategic significance, and role in fostering sustainable development. Morphological analysis refines its definition, emphasizing balanced profitability, risk management, and alignment with socio-economic objectives.*

Keywords: *investment activity, enterprise competitiveness, sustainable development, morphological analysis.*

Анотація. *У статті досліджено інвестиційну діяльність підприємства як рушій конкурентоспроможності та зростання, розглянуто еволюцію її розуміння, стратегічне значення та роль у сприянні сталому розвитку. Проведений морфологічний аналіз дозволив уточнити визначення інвестиційної діяльності, наголошуючи на балансу прибутковості й управління ризиками та узгодженні з соціально-економічними цілями.*

Ключові слова: *інвестиційна діяльність, конкурентоспроможність підприємства, сталий розвиток, морфологічний аналіз.*

Formulation of the problem. In today's rapidly evolving business landscape, companies must consistently innovate, integrate new technologies, and expand their operations to sustain market positions and enhance competitiveness. A pivotal component in this endeavor is investment activity, which necessitates long-term strategic planning and a forward-thinking approach. Modern economic development increasingly underscores the necessity of continuous investment for achieving stable socio-economic progress.

© Ma Zhenjun, 2025

Amid globalization, investment activity has emerged as a fundamental driver of business success and competitive advantage. Although the significance of investments for national development was recognized as early as the 18th century, the focus on enterprise investment management has become particularly pronounced in recent decades. This change aligns with the shift toward market economies and the intensified competition for limited resources. Consequently, a comprehensive understanding of investment management strategies and their implications for enterprises is indispensable.

Literature review. The impact of investments on economic stability and employment was extensively explored by John Maynard Keynes, a prominent economist. In his seminal work, The General Theory of Employment, Interest and Money (1936), Keynes argued that a nation's capacity to serve as a capital exporter is contingent upon a sustained trade surplus, which in turn fuels foreign investment growth [6, p. 52]. Traditional theories of investment can be categorized into two primary perspectives: (1) the macroeconomic viewpoint, which examines global capital flows in response to structural economic disparities, and (2) the firm-level approach, which investigates the expansion strategies of transnational corporations (TNCs) as an intrinsic component of business growth. Scholars analyzing TNC activities frequently assess efficiency from the perspective of the investing firm.

However, earlier investment models had notable shortcomings:

1. A limited analytical scope that did not account for the diversity of asset classes with varying risk and income levels.

2. An overemphasis on profitability, often at the expense of comprehensive risk assessments and their correlation with returns.

The development of modern investment theory owes much to Harry Markowitz, who introduced the «portfolio theory of investment» in 1952. In his research, Markowitz established a direct link between risk and return, asserting that an optimal investment strategy must balance these often competing objectives. He proposed that effective investment decisions should involve: (1) maximizing returns by selecting high-income asset types and (2) mitigating risk through diversified asset selection to ensure stable, predictable returns despite inherent market uncertainties [9, p. 77].

European scholars have significantly contributed to investment theory, with notable figures such as M. Bilaus, F. Buhociu, C. Cicea, L. Cobzari, and others broadening the scope of investments beyond individual financial gains to include national economic growth implications. Their research underscores the necessity of integrating investment strategies with broader socio-economic goals.

The purpose of this research is to explore the theoretical and practical dimensions of enterprise investment activities, emphasizing their role in fostering competitiveness and long-term economic development. This study aims to assess various investment management approaches, examine the evolution of investment theories, and propose strategies to optimize investment portfolios by balancing risk and profitability while aligning investments with business objectives.

Basic material. The role of investments in economic growth has been a central theme in academic discourse. During the early 1980s, investments were predominantly viewed as capital expenditures aimed at developing an enterprise's production base, including acquiring equipment, constructing facilities, and enhancing fixed assets. By the 21st century, the concept of investment had evolved to encompass broader interpretations. For example, in his book Investment Strategies in Business (2009), G. Prelipcian distinguishes between two definitions:

1. A broad interpretation, wherein investments refer to financial resource allocation across various sectors – economic, social, technological, and administrative – to facilitate growth and development.

2. A narrower economic definition, which views investments as expenditures dedicated to acquiring or improving fixed and current capital, including infrastructure modernization and business expansion [12, p. 6].

F. Buhociu expands this perspective by defining investments as a comprehensive integration of material, financial, human, and informational resources aimed at enhancing societal productivity and overall quality of life [3, p. 6]. M. Bilaus further refines the concept, identifying four key investment elements: (a) material content, (b) time factor, (c) efficiency, and (d) risk. These elements highlight the complexity of investment activities, underscoring the need for a balanced approach that incorporates risk assessment and resource optimization alongside profitability considerations [2, p. 4].

The contemporary understanding of investment now integrates both quantitative and qualitative dimensions, reflecting not only financial capital accumulation but also strategic alignment with economic and social development goals.

To further clarify investment concepts, morphological analysis serves as a valuable methodological tool. The following table illustrates the application of morphological analysis in defining «enterprise investment activities», allowing for a more structured and strategic understanding of the term.

Table 1

Morphological Analysis of the term «enterprise investment activities»

Definition	Key words	Source
Enterprise investment activities encompass various financial strategies aimed at deploying capital effectively over a specific period to generate long-term wealth. The primary objective is to allocate funds – sourced from existing assets, loans, or personal savings – in a manner that maximizes future financial gains. By postponing immediate consumption and redirecting resources into investment opportunities, individuals and businesses seek to enhance their future financial standing and expand economic potential	Resource allocation, asset growth, long-term planning, economic value creation	Levišauskaite K. [8, p.7]
Enterprise investment activities – Perhaps the most tested way to double your money over a reasonable amount of time is investing in a solid, non-speculative portfolio that is diversified between blue-chip stocks and investment grade bonds	Double Money Investment vehicles: stocks and bonds	Clark K. [4, p. 12]
Enterprise investment activities are fundamentally tied to an organization's existing operations, which serve as the groundwork for efficiency improvements. By strategically managing resources, optimizing the value chain, diversifying products and services, and addressing targeted market segments, businesses can establish a strong foundation for long-term strategic planning and growth	Resources Optimization	White L. R., Clinton B. D. [13, p. 20]
Enterprise investment activities involve modifications to a corporation's long-term asset portfolio. These activities are distinctly reported in the investing section of the statement of cash flows (SCF), commonly known as the cash flow statement. Examples include acquiring long-term investments, purchasing business-related equipment, and acquiring buildings for operational use. Since such transactions require financial outflows, they are recorded as negative values in the investing section of the SCF, reflecting the reduction in cash reserves	long-term assets Cash Flows (SCF)	Averkamp H. [1, p. 1]
Enterprise investment activities represent one of the key categories of net cash flows reported in financial statements. These activities primarily involve transactions related to acquiring and disposing of long-term assets and investments. Essentially, they reflect the net cash inflows and outflows associated with capital expenditures and asset management over a given accounting period. In practical terms, such activities signify a company's efforts to reinvest in its own growth or generate returns through strategic asset management	Cash Money Long-term	Hagin R. L. [5, p. 43]
Enterprise investment activities involve a structured approach aimed at generating sustainable, long-term returns. Effective investment strategies require thorough evaluation of various options, ensuring that decisions are based on a detailed, feature-by-feature comparison of potential alternatives. By employing systematic analysis and strategic foresight, enterprises can identify and implement the most advantageous investment opportunities to maximize financial growth and stability	Systematic approach Strategy	Pardo R. [11, p. 5]

A clear and precise definition is essential for thoroughly understanding any subject. Given the wide array of definitions for «enterprise investment activities,» morphological analysis is an effective method for selecting the most comprehensive and practical definition. This analytical process dissects definitions into their core components, providing clarity on the most encompassing interpretation.

Common themes across various definitions emphasize the goal of increasing or maximizing initial input. An ideal definition provides a detailed description of a concept's characteristics and boundaries. However, some definitions tend to focus excessively on technicalities, making them less accessible. For instance, explanations relying heavily on financial jargon may be challenging for non-specialists to grasp.

A particularly clear and inclusive definition is provided by Kristina Levišauskaite in Investment Analysis and Portfolio Management. She defines enterprise investment activities as «a set of financial engagements aimed at deploying funds over a specific period to enhance investor wealth, using existing assets, borrowed funds, or personal savings. The core principle involves deferring immediate consumption in favor of long-term financial growth.»

Levišauskaite's definition is distinguished by its clarity, avoiding excessive technicality while concisely encapsulating the essence of investment. It effectively highlights the primary objective-wealth enhancement – and specifies possible sources of investment capital.

Conclusion. This study has explored the theoretical and practical aspects of enterprise investment activity, emphasizing its significance in enhancing long-term competitiveness and economic sustainability. A review of foundational investment theories, including Harry Markowitz's portfolio theory, has demonstrated the evolution of investment management approaches and their growing relevance in today's global economy.

A comprehensive analysis of investment definitions, supplemented by morphological evaluation, underscores the multifaceted nature of investments. Effective investment strategies extend beyond profitability to incorporate meticulous risk assessment and strategic alignment with broader socio-economic objectives.

The findings emphasize the necessity for enterprises to adopt a structured and strategic approach to investment activity. This entails leveraging analytical methods, fostering innovation in investment planning, and remaining adaptable to dynamic economic conditions. By implementing such strategies, businesses can achieve financial sustainability while contributing to broader economic progress.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor I. Chmutova

References: **1.** Averkamp H. Investing Activities. URL: https://www.accountingcoach.com/blog/investing-activities-cash-flow-statement. **2.** Bilaus M. Gestiunea investițiilor. Iași : Universitatea «Petre Andrei», 2007. 300 p. **3.** Buhociu F. Investiţii. Brăila: Editura Evika, 2008. 258 p. **4.** Carl C., Semmler W. Sustainability Asset Accumulation and dynamic Portfolio Decisions – dynamic modelling and econometrics in economic and finance. *Journal Economic Dynamic and Control. 2006. First Edition.* P. 2–10. **5.** Hagin R. L. Investment Management: Portfolio Diversification, Risk, and Timing – Fact and Fiction. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2004. 488 p. **6.** Keynes J. Teoria generală a folosirii mâinii de lucru, a dobânzii şi a banilor. Bucureşti: Editura ştiinţifică, 2009. 126 p. **7.** Levišauskaite K. Investment Analysis and Portfolio Management. Vytautas Magnus University Kaunas, Lithuania, 2010. 166 p. **8.** Levissauskaite K. Concept of project Management – investment portfolio in a glands. Chechester : Waterton Publishing Co., 2001. P. 9. **9.** Markowitz H. Portfolio Selection. *The Journal of Finance.* 1952. No. 1. P. 77–91. **10.** Massie J., Emhjellen K. Adapting benchmarking to project management – an analysis of project management processes, metrics, and benchmarking process models. *Doktor ingeniøravhandling.* 1997. Vol. 12 (2). P. 9. **11.** Pardo R. The Evaluation and Optimization of Trading Strategies. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2008. 404 p. **12.** Prelipcian G. Investițiile și eficiența în economia de piață. Suceava : Universitatea «Stefan cel Mare», 2009. 188 p. **13.** White L. R., Clinton Investment. URL: https://www.informs.org/ORMS.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ЗАХОДИ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ БАНКУ В КОРОТКОСТРОКОВІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

УДК 336.717.061

Малієва А. П.

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

Анотація. *У статті розглянуто підходи до вдосконалення управління кредитними операціями банку на основі ієрархічного аналізу. Запропоновано модель оцінювання альтернатив кредитної політики банку із застосуванням методу Сааті, що дозволило визначити пріоритетність управлінських рішень. За результатами аналізу обґрунтовано доцільність впровадження консервативної кредитної політики як найбільш ефективної в короткостроковому періоді для забезпечення фінансової стабільності та зниження ризиків неповернення кредитів. Надано рекомендації щодо подальшого вдосконалення структури кредитного портфеля та підвищення якості обслуговування позичальників.*

Ключові слова: *кредитні операції, банк, ефективність, ієрархічний аналіз, кредитна політика, управління ризиками.*

Annotation. *The article considers approaches to improving the management of bank credit operations based on hierarchical analysis. A model for evaluating bank credit policy alternatives using the Saati method is proposed, which allows determining the priority of management decisions. The results of the analysis substantiate the feasibility of implementing a conservative credit policy as the most effective in the short term to ensure financial stability and reduce the risks of non-repayment of loans. Recommendations are provided for further improving the structure of the credit portfolio and improving the quality of borrower service.*

Keywords: *credit operations, bank, efficiency, hierarchical analysis, credit policy, risk management.*

Результати дослідження. У сучасних умовах стрімких змін фінансового ринку особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до здійснення банківського кредитування [1]. Рівень ефективності цих процесів безпосередньо впливає як на прибутковість банківської установи, так і на стабільність фінансової системи загалом. Для розв'язання завдань оптимізації управлінських рішень у сфері кредитування ефективно застосовуються кількісні методи, зокрема, метод аналізу ієрархій [2].

Цей підхід дає змогу не лише чітко структурувати ціль удосконалення кредитних операцій, а й здійснити кількісне порівняння альтернатив і критеріїв відповідно до рівня їх значущості.

На рис. 1 зображено деталізовану ієрархію задач, пов'язаних із удосконаленням кредитної сфери діяльності банку.

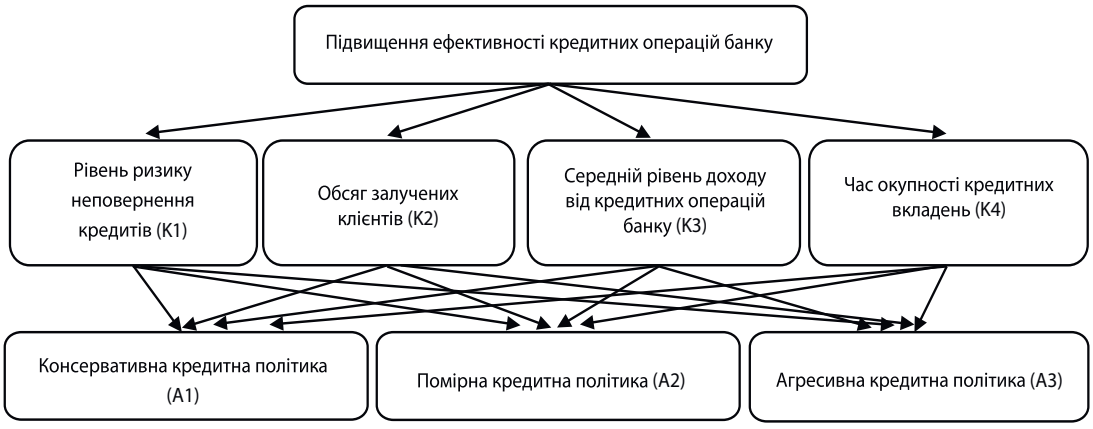


Рис. 1. **Ієрархічна структура задач, пов'язаних із удосконаленням процесів кредитування в банку**

© Малієва А. П., 2025

На рис. 1 зображено ієрархічну структуру задач, пов'язаних із удосконаленням кредитної діяльності банку, яка охоплює три рівні: ціль (підвищення ефективності), чотири критерії (К1–К4) та три альтернативи кредитної політики (А1–А3). Така побудова дозволяє структуровано оцінити вплив кожного фактору та застосувати метод аналізу ієрархій (MAI) для обґрунтування оптимального управлінського рішення.

У табл. 1 наведено результати визначення пріоритетних критеріїв оцінювання кредитних процесів банку.

Таблиця 1

Визначення пріоритетних критеріїв для вдосконалення кредитних процесів у банку

Глобальні пріоритети	Рівень ризику неповернення кредитів	Обсяг залучених клієнтів	Середній рівень доходу від кредитних операцій банку	Час окупності кредитних вкладень
Рівень ризику неповернення кредитів	1	7	3	5
Обсяг залучених клієнтів	1/7	1	1/5	1/3
Середній рівень доходу від кредитних операцій банку	1/3	5	1	3
Час окупності кредитних вкладень	1/5	3	1/3	1

На основі даних табл. 1 наведено оцінки відносної важливості чотирьох критеріїв (К1 – рівень ризику неповернення кредитів, К2 – обсяг залучених клієнтів, К3 – середній рівень доходу від кредитних операцій банку, К4 – час окупності кредитних вкладень) на основі експертних суджень. Значення в матриці показують, наскільки один критерій важливіший за інший [1].

У табл. 2 подано результати аналізу критеріїв, що визначають пріоритетні напрями розвитку банківської кредитної діяльності.

Таблиця 2

Показники головного власного вектора та пріоритетів, отримані в результаті аналізу критеріїв, що характеризують кредитну сферу банку

Критерій	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
Рівень ризику неповернення кредитів	3,20	0,56
Обсяг залучених клієнтів	0,31	0,06
Середній рівень доходу від кредитних операцій банку	1,50	0,26
Час окупності кредитних вкладень	0,67	0,12

Згідно з табл. 2, за результатами розрахунків, найбільш пріоритетним критерієм у системі оцінювання є рівень ризику неповернення кредитів (К1) із вагою 0,56, що вказує на його ключове значення в управлінні кредитною діяльністю банку.

Вплив кожного критерію на запропоновані альтернативи відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Оцінка впливу критеріїв на вибір пріоритетних напрямів удосконалення кредитної діяльності банку

Альтернативи	Консервативна кредитна політика	Помірна кредитна політика	Агресивна кредитна політика	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів	λ	ІС
1	2	3	4	5	6	7	8
Критерій: Рівень ризику неповернення кредитів							
Консервативна кредитна політика	1	3	7	2,76	0,67	3,01	0,004
Помірна кредитна політика	1/3	1	3	1,00	0,24		
Агресивна кредитна політика	1/7	1/3	1	0,36	0,09		

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Критерій: Обсяг залучених клієнтів							
Консервативна кредитна політика	1	1/3	1/5	0,41	0,10	3,04	0,02
Помірна кредитна політика	3	1	1/3	1,00	0,26		
Агресивна кредитна політика	5	3	1	2,47	0,64		
Критерій: Середній рівень доходу від кредитних операцій банку							
Консервативна кредитна політика	1	1/3	1/7	0,36	0,09	3,01	0,004
Помірна кредитна політика	3	1	1/3	1,00	0,24		
Агресивна кредитна політика	7	3	1	2,76	0,67		
Критерій: Час окупності кредитних вкладень							
Консервативна кредитна політика	1	1/3	1/7	0,36	0,09	3,007	0,004
Помірна кредитна політика	3	1	1/3	1,00	0,24		
Агресивна кредитна політика	7	3	1	2,76	0,67		

Згідно з табл. 3, у якій наведено результати аналізу пріоритетності альтернативних варіантів кредитної політики банку за методом аналізу ієрархій, здійснено оцінювання трьох підходів: А1 – консервативного, А2 – помірного та А3 – агресивного. Розрахунок вагових коефіцієнтів пріоритетності дозволяє ідентифікувати, яка з альтернатив є оптимальнішою для кожного з критеріїв оцінювання [2].

За критерієм К1 «Рівень ризику неповернення кредитів» пріоритетною є консервативна стратегія (А1) з коефіцієнтом 0,67, що зумовлено жорсткою перевіркою позичальників і високими вимогами до забезпечення. Агресивна стратегія (А3 – 0,09) має вищий ризик і менш прийнятна для мінімізації втрат.

За критерієм К2 «Обсяг залучених клієнтів» лідирує агресивна стратегія (А3 – 0,64) завдяки гнучким умовам, спрощеним процедурам та швидкому ухваленню рішень, що сприяє активному розширенню клієнтської бази. Консервативна стратегія (А1 – 0,10) демонструє обмежені можливості у цьому напрямі.

За критерієм К3 «Середній рівень доходу від кредитних операцій» лідирує агресивна стратегія (А3) з показником 0,67, орієнтована на високодоходні, але ризиковані сегменти з вищими ставками. Це забезпечує максимізацію прибутковості за умови ефективного управління ризиками. Збалансована (А2 – 0,24) та консервативна (А1 – 0,09) стратегії демонструють нижчу дохідність через фокус на помірковані або маломаржинальні продукти.

За критерієм К4 «Час окупності кредитних вкладень» найкращою є агресивна стратегія (А3) з коефіцієнтом 0,67, що зумовлено коротшими строками, вищими ставками та швидкими циклами обслуговування. Консервативна стратегія з довгостроковими портфелями показує нижчу ефективність у цьому аспекті.

Агресивна стратегія (А3) домінує за трьома з чотирьох критеріїв – кількістю клієнтів, дохідністю та швидкістю окупності, тоді як консервативна (А1) переважає лише за мінімізацією ризиків [3]. Це ілюструє дилему між прибутковістю та безпекою, де вибір залежить від стратегічного фокусу банку: стабільність чи зростання.

Розмірність визначених критеріїв наведено за умови n = 3 (див. табл. 4).

Таблиця 4

Розрахунок значень визначених пріоритетів під час оцінки напрямів удосконалення кредитної діяльності банку

Показники	Критерії			
	Рівень ризику неповернення кредитів	Обсяг залучених клієнтів	Середній рівень доходу від кредитних операцій банку	Час окупності кредитних вкладень
ОС	0,01	0,03	0,01	0,01

На основі даних табл. 4 визначено ймовірність реалізації відповідних сценаріїв головного вектора пріоритетів впливу критеріїв на напрями вдосконалення кредитної діяльності банку, що наведено на рис. 2.

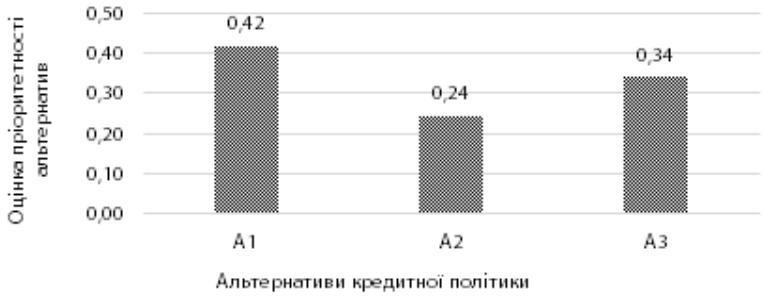


Рис. 2. **Значення оцінки глобального пріоритету**

Рис. 2 демонструє, що найвищий підсумковий пріоритет має консервативна стратегія (А1), головною перевагою якої є мінімізація ризику неповернення кредитів – ключового чинника стабільності банку.

На другому місці – агресивна стратегія (А3), яка забезпечує високу прибутковість і швидку окупність, проте супроводжується підвищеними ризиками.

Найменший пріоритет має помірна стратегія (А2), що демонструє середні результати без чітких переваг, отже, є компромісним варіантом.

За методом аналізу Сааті найбільшу вагу отримала агресивна стратегія (А3), яка домінує за трьома з чотирьох критеріїв: залучення клієнтів, прибутковість та швидкість окупності [4]. Лише за мінімізацією ризику перевага була за консервативною стратегією (А1). Така структура ваг свідчить, що в умовах орієнтації на зростання обсягів і прибутку агресивна стратегія є оптимальною у короткостроковій перспективі.

Аналіз підтверджує доцільність фокусу на швидкому зростанні кредитного портфеля з урахуванням прибутковості та швидкого обігу ресурсів. Поточна ринкова ситуація сприяє цій моделі, дозволяючи банку оперативно реагувати на можливості й покращувати фінансові показники.

Для удосконалення управління кредитними операціями банку необхідно вжити низку заходів, що підвищать ефективність реалізації обраної політики. Зокрема, доцільним є впровадження скоринг-моделей із поглибленим профілюванням позичальників, що дозволить зберігати швидкість кредитування без втрати якості портфеля [5]. Паралельно слід здійснювати перегляд умов кредитних продуктів з урахуванням підвищеної ключової ставки, щоб уникнути негативного спреду та підтримати цільовий рівень дохідності. Необхідно також впровадити динамічну систему моніторингу окупності кредитів, яка дозволить виявляти уповільнені сегменти портфеля і перенаправляти ресурси до більш ефективних напрямів.

Якщо обрана агресивна політика виявиться ризикованою в умовах подальшого зростання вартості запозичень або збільшення частки простроченої заборгованості, доцільно адаптувати підхід до збалансованої моделі [6]. Це передбачає поєднання стратегічного зростання з акцентом на ретельне оцінювання позичальників і поступове зміщення акцентів у бік клієнтів з меншою ризиковістю.

Висновки. В умовах 2024 року агресивна стратегія є виправданою у короткостроковому періоді. Вона відповідає меті зростання кредитування та прибутковості за умов ефективного контролю ризиків. Однак банк має залишатися гнучким і готовим до корекції політики відповідно до змін у макроекономічному середовищі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малишко Є. О.

Література: **1.** Мельник С. І., Шевченко Н. В., Висоцька І. Б. Банківська система : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 184 с. **2.** Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2001 р. № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text. **3.** Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 р. № 351. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text. **4.** Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в бан-

ках України : Постанова Правління Національного банку України від 18.07.2019 р. № 97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19. **5.** Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2002 р. № 2664-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text. **6.** Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

ТЕНДЕНЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО ЕКСПОРТУ БОРОШНОМЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

УДК 005.6:339.137.2

Марченко Д. Р.

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

Анотація. *У статті проаналізовано сучасні тенденції підвищення конкурентоспроможності українського експорту борошномельної галузі в умовах глобальної економіки. Розглянуто ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств на міжнародному рівні, включаючи сертифікацію, логістичні процеси, фінансову стабільність та адаптацію до вимог світового ринку.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, експорт, міжнародні стандарти, сертифікація.*

Annotation. *The article analyses current trends in improving the competitiveness of Ukrainian exports of the flour milling industry in the global economy. The key factors affecting the competitiveness of enterprises at the international level, including certification, logistics processes, financial stability and adaptation to the requirements of the world market, are considered.*

Keywords: *Competitiveness, export, international standards, certification.*

Постановка проблеми. Українська борошномельна галузь, хоча й має значний експортний потенціал, стикається з критичними бар'єрами, що впливають на її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Незадовільна інтеграція в глобальні стандарти якості, високі логістичні витрати та зміни у географії експорту ускладнюють ефективне функціонування підприємств. Одним із ключових завдань є розробка стратегії адаптації до нових умов світової торгівлі, що включає підвищення сертифікаційного рівня продукції, оптимізацію транспортних маршрутів і посилення ринкових позицій у конкурентному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Конкурентоспроможність українського експорту, зокрема борошномельної продукції, досліджували такі науковці, як О. Ю. Лазоренко, Т. Мельник, Л. М. Дедяєва. У працях дослідників розглядаються вплив міжнародних стандартів, динаміка конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародному ринку та експортний потенціал України.

© Марченко Д. Р., 2025

Метою дослідження є визначення основних чинників, що впливають на конкурентоспроможність українського експорту борошномельної продукції, оцінка можливості адаптації підприємств до міжнародних стандартів, а також розробка рекомендацій щодо шляхів оптимізації

Викладення основного матеріалу. Підвищення конкурентоспроможності українського експорту в умовах глобальних економічних змін є важливим завданням для країни. Особливо це стосується таких важливих секторів економіки, як борошномельна промисловість, яка займає значну частину в експорті аграрної продукції. Україна займає важливе місце на світовому ринку борошна завдяки своїм значним обсягам виробництва та вигідному географічному розташуванню. Зі зростанням попиту на продукцію українських підприємств виникає потреба адаптації до нових умов ринку та підвищення конкурентоспроможності, що вимагає системного підходу до розвитку цього сектора [1].

Борошномельна промисловість України залишається одним із основних джерел доходів від експорту. Підприємства цієї галузі активно розширюють свої експортні можливості, особливо у країни Європи та Близького Сходу. Водночас розвиток конкурентоспроможності українських борошномельних компаній потребує уваги до низки факторів, таких як економічна стабільність, ефективність виробництва, розширення логістичних маршрутів і адаптація до вимог міжнародних стандартів якості.

Серед основних підприємств, що займають лідируючі позиції на ринку борошна, можна виокремити такі компанії, як Вінницький комбінат хлібопродуктів №2, Столичний млин, Дніпромлин, Хмельницьк Млин та ТОВ КВФ «Рома». Кожне з цих підприємств демонструє стабільний обсяг виробництва та експорту, що забезпечує їх конкурентні переваги.

Основні показники провідних підприємств цієї галузі станом на 2023-2024 рік наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Лідери ринку борошномельної галузі України

№ з/п	Назва підприємства	Частка ринку (%)	Обсяг експорту борошна (тис. тонн)	Фінансовий результат станом на 2023–2024 рр. (виторг/чистий прибуток)
1	Вінницький комбінат хлібопродуктів №2	10,2	23,3	1,36 млрд грн/79 млн грн
2	Столичний Млин	7,8	6,4	999 млн грн/ 64,7 млн грн
3	Дніпромлин	6,4	–	751 млн грн/ 49 млн грн
4	Хмельницьк Млин	5,5	10,3	1,27 млрд грн/64 млн грн
5	ТОВ КВФ «Рома»	4,5	2,6	1,3 млрд грн/70 млн грн

Джерело: [2; 3; 4]

Для підприємств, таких як Вінницький комбінат хлібопродуктів №2, що займає найбільшу частку ринку (10,2), експортується понад 23,3 тис. тонн борошна, що є важливим індикатором високої конкурентоспроможності та стійкості на зовнішніх ринках. Інші компанії також демонструють позитивні результати, зокрема ТОВ КВФ «Рома», який забезпечує стабільний обсяг експорту та має чистий прибуток у розмірі 70 млн грн.

Україна має значний потенціал для розвитку експортного сектора в харчовій промисловості, зокрема у борошномельній галузі, що є одним з основних секторів економіки. Українське борошно користується попитом на ринках Європи та Близького Сходу. У 2022/2023 маркетинговому році Україна експортувала 147 тис. тонн борошна, що удвічі більше за показник попереднього сезону. Це стало можливим завдяки особливим умовам роботи на ринку ЄС, що дозволили без квот і мит постачати українську борошномельну продукцію на європейський ринок [5].

Змінилася і географія експорту. Якщо раніше основними покупцями українського борошна були країни Близького Сходу та Північної Африки, то тепер лідерами є Молдова, Польща, Палестина, Румунія, Хорватія і Туреччина. Це зумовлено логістичними обмеженнями, оскільки Україна зараз експортує продукцію в контейнерах [6].

Зважаючи на сучасні глобальні виклики, українські підприємства борошномельної галузі потребують комплексного підходу до підвищення своєї конкурентоспроможності. Незважаючи на позитивну динаміку експорту та поступове зростання якості продукції, все ще існує низка внутрішніх і зовнішніх

факторів, які гальмують розвиток галузі на міжнародному рівні. У цьому контексті важливо не лише виявити наявні проблеми, а й окреслити шляхи їх практичного вирішення, спираючись на успішний досвід українських і міжнародних компаній. Нижче наведено табл. 2, яка демонструє ключові виклики для українських підприємств, та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності експорту:

Таблиця 2

Ключові виклики та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності експорту української борошномельної продукції

Виклики	Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності
Недостатній рівень міжнародної сертифікації	Окрім наявних сертифікатів ISO 9001, ISO 22000, рекомендується отримати хоча б один з міжнародно визнаних сертифікатів, таких як BRCGS або FSSC 22000, для зміцнення довіри іноземних партнерів і виходу на нові ринки
Високі логістичні витрати	Оптимізувати транспортні маршрути та використовувати комбіновані перевезення (наприклад, поєднання залізничного та морського транспорту) відповідно до умов поставки, визначених правилами Інкотермс 2010 (зокрема, терміни FOB, CIF, DAP), що дозволяє чітко розподілити відповідальність і ризики між сторонами контракту
Конкуренція з експортерами з інших країн	Постійно аналізувати ринки, покращувати якість продукції, розвивати брендинг і маркетинг
Валютні ризики	Використовувати хеджування валютних ризиків через форвардні контракти або страхування валютних коливань

Висновок. Підвищення конкурентоспроможності українського експорту борошномельної продукції потребує комплексного підходу, що охоплює фінансову стабільність, логістичні вдосконалення та сертифікацію продукції за міжнародними стандартами. Визначальними факторами для успішного виходу на глобальні ринки є адаптація до міжнародних вимог, оптимізація виробничих процесів і розвиток стратегічних партнерств. Дослідження підтверджує необхідність системного вдосконалення галузі з урахуванням сучасних економічних викликів.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

Література: **1.** Лазоренко О. Ю., Поповський Ю. Б. Динаміка конкурентоспроможності українських експортерів на міжнародному ринку засобами аналітичних підходів. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.* Т. 2. № 15. URL: https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/14701. **2.** Мельник Т. Сучасні тенденції розвитку експортного потенціалу України. *Збірник наукових праць.* 2012. С. 29. **3.** Сучасні тенденції розвитку експортного потенціалу України. *Збірник наукових праць.* 2012. Вип. 2 (61). С. 29. **4.** Рейтинг топ-10 виробників борошна в Україні 2024. URL: https://latifundist.com/rating/top-10-virobnikiv-boroshna-v-ukrayini-2024. **5.** Ukr Millers – Учасники ринку. URL: https://ukrmillers.com/uchasnyky. **6.** Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. **7.** Збільшення експорту в Україні – експерт // Укрінформ. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3738027-ukraina-za-rik-udvici-zbilsila-eksport-borosna-ekspert.html. **8.** Борошномельна галузь України переживає кризу // Agroter. 2024. URL: https://agroter.com.ua/2024/11/13/boroshnomelna-galuz-ukrayiny-perezhyvaye-kryzu/?utm_source=chatgpt.com#modal.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ЗНАЧЕННЯ БРЕНДБУКУ У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОГО ІМІДЖУ

УДК 339.138:005.336.6

Марченко М. М.

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

Анотація. *У статті досліджено значення брендбуку у процесі формування корпоративного іміджу компанії. Проаналізовано основні компоненти брендбуку, його функції та роль у забезпеченні цілісності візуальної та комунікаційної ідентичності бренду. Окрему увагу приділено різним підходам до трактування поняття брендбуку у науковій та професійній літературі. Підкреслено важливість брендбуку як інструменту підтримки корпоративної культури та адаптації до змін ринкового середовища.*

Ключові слова: *брендбук, корпоративний імідж, корпоративна культура, візуальна ідентичність, бренд, фірмовий стиль.*

Annotation. *The article explores the significance of the brand book in the process of forming a company's corporate image. The main components of the brand book, its functions, and its role in ensuring the integrity of the brand's visual and communication identity are analyzed. Particular attention is paid to various approaches to interpreting the concept of the brand book in scientific and professional literature. The importance of the brand book as a tool for supporting corporate culture and adapting to changes in the market environment is emphasized.*

Keywords: *brand book, corporate image, corporate culture, visual identity, brand, corporate style.*

Вступ. Успіх компанії на ринку багато в чому залежить від того, як добре налаштовані її внутрішні процеси. У цьому процесі важливу частину відіграє комунікаційний дизайн. Він допомагає створити цілісне враження про компанію, об'єднуючи візуальні та текстові елементи в єдину систему. Саме це сприяє формуванню міцного корпоративного іміджу. Завдяки поєднанню графічних елементів і змістових повідомлень брендбук слугує головним інструментом для забезпечення послідовної комунікації компанії з аудиторією, сприяє цілісному сприйняттю бренду у споживачів і партнерів. Завдання фахівців з комунікаційного дизайну полягає не лише у створенні привабливих візуальних рішень, а й у трансляції повідомлень компанії через образи. Брендбук виступає нормативним документом, що регламентує використання елементів корпоративного стилю. Саме візуальна мова дозволяє сформувати переконливий та гармонійний образ бренду для споживачів в умовах конкурентного середовища.

Постановка проблеми. Підприємництво стикається з численними викликами у контексті конкуренції, швидких змін ринку та високих вимог споживачів до брендів. В умовах глобалізації та інтенсивного розвитку цифрових технологій корпоративний імідж стає важливою частиною успіху компанії. Однак дослідження, які б розкривали саме зв'язок між використанням брендбуку та ефективністю формування корпоративного іміджу, є обмеженими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій щодо значення брендбуку для формування корпоративного іміджу показує, що це питання активно розглядається як теоретиками, так і практиками. Зокрема, дослідження О. О. Балюна [1], О. Бобровської [2], Г. В. Охріменка [3] акцентують на важливості брендбуку як інструменту для забезпечення єдності бренду та формування його іміджу на ринку. Проблеми ефективності застосування брендбуку в компаніях висвітлюються також у роботах Ю. Т. Процишин [4], З. В. Юринець та О. П. Штогрина [5], В. П. Гатило [6] та ін.

Метою статті є дослідження значення брендбуку у процесі формування корпоративного іміджу, аналіз основних частин брендбуку. Корпоративний імідж є суспільним уявленням про компанію, яке складається з різних елементів, таких як зовнішнє оформлення, комунікації, корпоративна культура, взаємодія з клієнтами. Брендбук сприяє внутрішнім комунікаціям компанії, створюючи стандарти для її візуальної та текстової ідентичності.

© Марченко М. М., 2025

Викладення основного матеріалу. Брендбук є важливим документом, який визначає візуал як елемент комунікацій та ідентичності компанії. У ньому чітко прописуються правила використання логотипа, кольорів, шрифтів та інших графічних елементів, що дозволяє забезпечити єдність у всіх формах комунікації бренду. Роль корпоративної культури у формуванні іміджу компанії розкривається також під час зіставлення її структурних елементів з факторами формування корпоративного іміджу [5, с. 394]. Компанії, що активно підтримують здорову корпоративну культуру, зазвичай мають більш позитивний імідж серед споживачів, оскільки їхні дії та повідомлення відображаються в усьому, що вони роблять.

Серед професіоналів-практиків сформувалось два основних підходи до визначення терміна «брендбук». Він трактується як сукупність графічних елементів фірмового стилю компанії або як розширений документ з описом цінностей бренду, принципів комунікації та поведінки. У цій статті термін використовується на позначення документа, що містить основні правила візуального оформлення бренду та забезпечує єдиний стиль його представлення.

Для визначення основних складових брендбуку було проведено аналіз зразків п'яти компаній, обраних відповідно до концепції бакалаврської роботи. У процесі дослідження були розглянуті бренди Coca-Cola, Buff, Xiaomi, Sony та National Geographic. Кожна з цих компаній має свої унікальні підходи до формування корпоративного іміджу через брендбук. Coca-Cola зосереджується на типографіці для формування єдиного стилю. Buff акцентує увагу на структурі та інформаційній частині. Xiaomi використовує мокапи для показу продуктів. Sony регулює правильне розміщення логотипа на різних носіях. National Geographic підкреслює важливість цифрового образу, соціальних мереж та презентацій для підвищення впізнаваності бренду.

У цьому контексті найдоцільнішим бачиться акцент саме на візуальній складовій, оскільки вона першою формує враження про компанію та забезпечує її впізнаваність [1, с. 99]. Завдяки узгодженості візуальних елементів брендбук допомагає формувати чіткий та послідовний образ компанії, що є необхідною умовою для його успішного позиціювання на ринку.

Однією з головних функцій брендбуку є забезпечення корпоративної комунікації на всіх рівнях. Чітко прописані правила допомагають співробітникам дотримуватися єдиної стратегії в роботі з брендом, що мінімізує ризики виникнення розбіжностей у його сприйнятті з боку як внутрішньої аудиторії, так зовнішньої.

Водночас, як зазначає Ю. Т. Процишин, брендбук виконує функцію орієнтира для розвитку компанії на тривалий період. Його зміст має відображати не лише поточний стан бренду, але й враховувати перспективи змін, що можуть виникнути внаслідок коливань ринку. Якісно розроблений брендбук дозволяє компанії зберігати цілісність уявлень, які передбачають сприйняття компанії її співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами навіть в умовах зовнішніх змін, адаптувати свою діяльність відповідно до нових викликів [4, с. 144].

Кожен брендбук є унікальним, оскільки різні організації по-різному підходять до його створення. Деякі зосереджуються переважно на оформленні візуальних елементів, тоді як інші розширюють зміст, включаючи опис компанії та принципи взаємодії з клієнтами та партнерами.

На початковому етапі розробки важливо оцінити потребу у створенні брендбуку для конкретного проєкту і визначити теми, що мають бути в ньому розкриті. Брендбук створюється для впорядкування інформації про компанію та забезпечення сталого сприйняття її торгової марки, унікальні характеристики бренду та збереження його індивідуальності серед конкурентів. Завдяки цьому компанія підтримує послідовний образ у свідомості споживачів і зберігає власну ідентичність на ринку [3].

Водночас нерідко виникає плутанина між поняттями «фірмовий стиль» і «брендбук». Вважається, що це тотожні поняття, однак це не відповідає дійсності. Фірмовий стиль спрямований на споживача та покликаний допомогти бренду вирізнитися серед конкурентів, тоді як брендбук створюється для внутрішнього використання, щоб забезпечити правильне та послідовне представлення бренду всіма, хто бере участь у його просуванні. Брендинг для створення корпоративного іміджу, високоефективна технологія завоювання та утримання споживача – все це має стати інструментом, за допомогою якого можна створити позитивний, а головне – привабливий для споживача імідж товару [6, с. 97].

Також процес формування іміджу має безперервний динамічно змінюваний у часі й залежний від розвитку та саморозвитку соціуму характер. Його зміст постійно переосмислюється під впливом корпоративних відносин, поглиблення й оновлення принципів взаємодії, напрямів розвитку, підтримки їх сталості та наведення в новому форматі [2, с. 262]. Формування корпоративного іміджу є складним і безперервним процесом, який вимагає системного підходу до ідентичності бренду. Нормативний документ брендбуку відіграє роль у забезпеченні цілісності образу компанії, регламентуючи стандарти використання корпоративних елементів і сприяючи сталості іміджу в умовах динамічного ринкового середовища. Завдяки чітко вибудованій стратегії бренду компанії можуть не лише привернути увагу споживачів, але й утримати їх інтерес на довгий час.

Висновки. Підбиваючи підсумки, підкреслимо, що брендбук є важливим у процесі формування корпоративного іміджу підприємства. Він забезпечує цілісність ідентичності бренду, сприяє впізнаваності компанії на ринку та підтримує сталість її образу в умовах динамічного ринкового середовища. Брендбук виконує не лише функцію регламентації візуальних елементів фірмового стилю, але й слугує стратегічним орієнтиром для розвитку бренду, враховуючи перспективи змін і адаптації до нових викликів. Відповідно, наявність чітко структурованого та якісно розробленого брендбуку сприяє підвищенню ефективності корпоративних комунікацій, зміцненню довіри споживачів і створенню позитивного іміджу компанії.

Науковий керівник – канд. культ., доцент Старкова Г. В.

Література: **1.** Балюн О. О. Брендбук: проблема визначення терміну. *Технологія і техніка друкарства.* 2014. Вип. 4. С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Titd_2014_4_12. **2.** Бобровська О., Липовська Н. Корпоративний імідж міст: теоретичні і методологічні підходи до формування. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2013. Вип. 3. С. 256–267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2013_3_33. **3.** Охріменко Г. В. Специфіка використання маркетингової інформації для формування брендбуків. *Science review.* 2017. № 7 (7). С. 62–66. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/404844. **4.** Процишин Ю. Т. Наявність брендбуку – одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений.* 2019. № 11 (1). С. 142–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_11(1)__34. **5.** Юринець З. В., Штогрин О. П. Роль організаційної культури у формуванні іміджу компанії. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2013. Вип. 23.10. С. 391–396. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23.10_64. **6.** Гатило В. П. Фактори, що впливають на формування корпоративного іміджу підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі.* 2010. № 1. С. 94–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2010_1_11.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ МЕДІАПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

УДК 659.11:658.788

Марченко О. М.

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

Анотація. *У статті розглянуто особливості медіапланування, адаптованого до потреб логістичних компаній в умовах швидкого розвитку цифрових медіа та динаміки ринку. Проаналізовано значення сегментації аудиторії, інтеграції різних каналів комунікації та етапів розробки медіаплану. Окреслено підходи до планування бюджету та оцінки ефективності медіакомунікацій.*

Ключові слова: *медіапланування, логістичні компанії, цільова аудиторія, комунікації, рекламна кампанія.*

© Марченко О. М., 2025

Annotation. *The article examines the specific features of media planning tailored to the needs of logistics companies in the context of rapid digital media development and a dynamic market environment. It analyzes the importance of audience segmentation, the integration of various communication channels, and the stages of media plan development. The study outlines approaches to budget planning and the evaluation of media communication effectiveness.*

Keywords: *media planning, logistics companies, target audience, communications, advertising campaign.*

Вступ. Медіапланування є важливим для будь-якої компанії, зокрема для логістичних підприємств, де необхідно орієнтуватися на вузькоспеціалізовану цільову аудиторію. Ураховуючи швидкий розвиток цифрових медіа та змінювану динаміку ринку, логістичні компанії повинні застосовувати адаптовані стратегії медіапланування, що враховують специфіку ринку і потреби клієнтів. Дослідження цієї теми є актуальним для розробки нових підходів до планування комунікацій і визначення ефективних інструментів для логістичних компаній.

Постановка проблеми. Медіапланування є важливим інструментом, зокрема для досягнення конкурентних переваг логістичними компаніями у сучасних умовах ринку. Проте традиційні моделі медіапланування недостатньо адаптовані до потреб таких підприємств через специфіку галузі. Це часто призводить до неефективного використання ресурсів. Визначення стратегій комунікацій та оптимальних медіаканалів потребує комплексного підходу, врахування сезонних коливань попиту та змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження медіапланування для логістичних компаній підкреслюють необхідність адаптації рекламних стратегій до специфіки цієї галузі. У працях Г. М. Лозовської [1] розглядається оцінка ефективності медіапланування як елементу рекламної діяльності підприємства, що є важливим для логістичних компаній. Роботи М. В. Матвієнка [2] та В. Ясишеної [3] акцентують увагу на управлінні якістю послуг у транспортно-логістичних компаніях, а також на цілях медіапланування, розвитку бізнес-комунікацій і контент-маркетингу в традиційному та цифровому середовищі.

Метою статті є дослідження специфіки медіапланування для логістичних компаній, визначення основних чинників, що впливають на вибір медіаканалів, а також стратегії комунікацій та оцінки ефективності медіакампаній у галузі логістики. Крім того, у статті розглядаються особливості медіапланування в умовах різноманітності каналів комунікації, що характерні для сучасних логістичних підприємств.

Викладення основного матеріалу. Медіапланування для логістичних компаній є складним і багатогранним процесом, який вимагає врахування специфіки галузі, особливостей цільової аудиторії та динаміки ринку послуг перевезень і складування. На відміну від споживчих брендів, що звертаються до широкої аудиторії, логістичні компанії орієнтуються на бізнесовий сегмент, що визначає особливий підхід до вибору каналів комунікації, розробки стратегії комунікацій і оцінки ефективності рекламних кампаній.

Однією з особливостей медіапланування для логістичних компаній є спрямованість на вузькоспеціалізовані аудиторії. Основними споживачами транспортно-логістичної послуги виступають вантажовідправник і вантажоодержувач, які можуть бути як фізичними, так і юридичними особами різних форм власності [4]. Отже, визначення основних каналів комунікації залежить від мети кампанії, адже вона може бути спрямована на дуже різні аудиторії. Проте не викликає сумнівів, що у процесі вибору каналів комунікації важливим завданням є інтеграція різних видів медіаресурсів.

Розроблення медіаплану для логістичних компаній вимагає комплексного підходу, що базується на детальному вивченні поведінкових моделей цільової аудиторії та специфіки галузі. Як зазначає М. О. Огірко, ефективне медіапланування передбачає послідовне проходження таких етапів: аналіз бізнес-цілей та завдань, аналіз аудиторії, вибір оптимальних медіаканалів, визначення рекламного бюджету, розробка графіку рекламних заходів, розробка креативної стратегії, визначення показників ефективності, оптимізація та корекція, що дозволяє створити план, який максимально відповідає цілям компанії та враховує особливості її цільової аудиторії [5, с. 91–92]. Врахування цих етапів є критично важливим для успішного медіапланування в логістичній сфері, де ефективність комунікаційної стратегії безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компанії на ринку.

У логістиці важливо враховувати циклічність попиту, яка безпосередньо впливає на інтенсивність комунікацій. У періоди високого навантаження на ринок, пов'язані зі святковими акціями або сезонним зростанням продажів, доцільно активізувати рекламну активність. Водночас у міжсезоння важливим є фокус на побудові довготривалого іміджу бренду через підтримку інформаційних кампаній [6]. З огляду на це, необхідно проводити регулярну оцінку якості транспортно-логістичних послуг, оскільки, як зазначає М. В. Матвієнко, «оцінка якості може розглядатися як основа формування всього механізму управління якістю транспортно-логістичних послуг»

[2, с. 141]. Визначення критеріїв якості та їх подальша оцінка дозволяє виявити слабкі місця в сервісі та забезпечити їх усунення, що позитивно впливає на ефективність стратегій медіапланування в умовах змінного попиту.

Географічна специфіка діяльності логістичних компаній обумовлює необхідність коригування тактики медіапланування залежно від масштабів роботи. Для локальних компаній ефективними є регіональні медіаресурси, місцеві видання та участь у заходах бізнес-спільнот. Для компаній, що працюють на міжнародному ринку, важливо використовувати глобальні платформи та брати участь у міжнародних виставках [7].

Формування бюджету медіаплану має враховувати особливості прийняття рішень у логістиці, де переважають довгострокові контракти та партнерські відносини. Крім того, успішна маркетингова стратегія дає змогу підвищувати популярність компанії, встановлювати міцний зв'язок з аудиторією, залучати нових рекламодавців та мати ринкову цінність [3, с. 91]. Тому витрати на медіа повинні передбачати не тільки безпосередню рекламу, а й інвестиції у формування репутації через спонсорство ділових заходів, створення освітніх програм і розширення мережі контактів у галузі.

Оцінка ефективності медіаплану в логістиці має ґрунтуватися як на кількісних, так і на якісних показниках. До кількісних можна віднести охоплення аудиторії, кількість запитів, приріст трафіку на сайт, рівень конверсій, частоту взаємодії користувачів із контентом, що проявляється через уподобання, коментарі та поширення, а також динаміку зростання кількості підписників. До якісних показників належать зміна сприйняття бренду серед цільової аудиторії, рівень довіри, якість комунікацій з потенційними партнерами. Використання комплексного підходу до оцінювання дозволяє коригувати медійну стратегію в реальному часі. Саме тому ефективність медіаплану значною мірою залежить від стану рекламного медіаринку й того, наскільки ефективно ті або інші канали комунікації здатні донести інформацію до кінцевого споживача [1, с. 150].

Загалом успішне медіапланування потребує стратегічного підходу до вибору каналів, чіткої оцінки ефективності комунікацій, а також системної роботи з бюджетом та контентом для досягнення максимального ефекту в умовах динамічного ринку. Важливо враховувати поведінку цільової аудиторії, її уподобання та часові рамки споживання контенту. Ефективне планування дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рентабельність інформаційних кампаній.

Висновки. Таким чином, медіапланування для логістичних компаній є складним та багатогранним процесом, що вимагає ретельного аналізу цільової аудиторії та специфіки галузі. Успішна стратегія медіапланування базується на інтеграції традиційних та цифрових медіаресурсів, виборі відповідних каналів комунікації та налаштуванні комунікаційних процесів на основі потреб бізнес-сегмента. Важливою частиною є також гнучкість стратегії, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та оцінку ефективності медіаплану за допомогою кількісних та якісних показників. Лише систематичний підхід до медіапланування сприяє досягненню стратегічних цілей, таких як підвищення впізнаваності бренду та зміцнення партнерських відносин у сфері логістичних послуг.

Науковий керівник – канд. культ., доцент Старкова Г. В.

Література: **1.** Лозовська Г. М. Оцінка ефективності медіапланування як складової управління рекламної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2 (1). С. 149–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(1)__30. **2.** Матвієнко М. В., Щербина В. В., Бондаренко В. І. Управління якістю послуг транспортно-логістичних компаній. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2017. Вип. 3. С. 131–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2017_3_11. **3.** Ясишена В., Долюк А., Бондарєва Т. Стратегії контент-маркетингу, облік і оподаткування блогерської діяльності в Україні. *Вісник економіки.* 2022. Вип. 4. С. 84-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_4_8. **4.** Клименко В., Новальська Н., Лозова Г. Організація просування транспортно-логістичних послуг на цільові ринки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. № 1 (18). С. 16–32. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.18.16-32. **5.** Огірко М. О. Медіапланування: конспект лекцій. Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича, 2024. 109 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8841. **6.** Воловий І. Як отримати ефект від сезонних рекламних кампаній // Новини IT, бізнесу та стартапів в Україні – AIN.ua. URL: https://ain.ua/2024/12/11/sezonna-reklama-iak-otrimati-maksimalnii-efekt-kolonka/. **7.** Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості // Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN ENTERPRISE MANAGEMENT: PROBLEMS AND BENEFITS

UDC 004.8

Maslakova A.

Master's (second) degree 2nd 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 article provides general information about artificial intelligence (AI) management at the enterprise. The advantages of using AI in enterprise management are analyzed. Certain challenges in implementing AI in enterprise activities are studied and some recommendations for successful integration of technologies are given.*

Ключові слова: *artificial intelligence (AI), enterprise management, AI implementation, technologies, innovations.*

Annotation. *У статті розглянуто загальні відомості про управління штучним інтелектом (ШІ) на підприємстві. Проаналізовано переваги застосування ШІ в управлінні підприємством. Досліджено певні виклики при впровадженні ШІ у діяльність підприємства, та надано деякі рекомендацій щодо успішної інтеграції технологій.*

Keywords: *штучний інтелект (ШІ), управління підприємством, впровадження ШІ, технології, інновації.*

Modern enterprises operate in an environment characterized by a high level of dynamics, complexity and uncertainty. One of the key challenges is the need to make quick decisions based on large volumes of data constantly generated by both the company's internal processes and the external environment. In this context, the integration of artificial intelligence technologies into enterprise management is particularly relevant. Artificial intelligence allows you to automate business processes, improve management efficiency, forecast and make informed decisions in real time [3].

However, the introduction of artificial intelligence into management is accompanied by a number of problems: from technical ones, such as a lack of high-quality data or limited computing resources, to organizational ones, including staff resistance or lack of expertise in the field of artificial intelligence. In addition, there is a growing need for moral regulation of the use of artificial intelligence, especially given its impact on data confidentiality, transparency of decision-making and responsibility for results. Therefore, the study of the possibilities, problems and prospects for the use of artificial intelligence in enterprise management is important from both a scientific and practical point of view, since it responds to the challenges of modern business and helps to increase its competitiveness [4].

The issues of using artificial intelligence in enterprise management are actively studied by domestic and foreign scientists. The works of such researchers as R. Jain, F. Kitsios and H. Saha consider the possibilities of automating management decisions using machine learning technologies, neural networks and big data processing. Domestic studies, for example, the works of D. Orechov, Yu. Smolyak and D. Drynov focus on the adaptation of artificial intelligence to the specifics of Ukrainian business, in particular in the context of an unstable economy.

The purpose of this article is to study the problems and benefits of using artificial intelligence in enterprise management, identify key barriers to the implementation of these technologies in business processes and analyze possible ways to overcome them. The objectives of the article include identifying the main problems of implementing artificial intelligence in enterprise management, assessing the potential benefits of its application in various aspects of management, and developing recommendations for the effective integration of artificial intelligence technologies into enterprise activities.

Artificial intelligence as an innovative enterprise management tool opens up broad opportunities for improving the efficiency of business processes. The main benefits provided by AI integration include automation of routine operations, analysis of large amounts of data in real time, improvement of the decision-making process and implementation of innovative approaches to management. However, successful implementation of artificial intelligence is associated with a number of problems that require detailed analysis and solutions [6].

One of the key aspects of the study is to determine the role of artificial intelligence in the automation of business processes. Thanks to machine learning algorithms and natural language processing, enterprises are able to automate

© Maslakova A., 2025

such tasks as demand forecasting, inventory management, monitoring financial indicators and customer service. For example, the implementation of AI-based chatbots significantly reduces personnel costs in customer support departments, while increasing the speed of response to requests. AI-powered data analysis allows companies to obtain accurate forecasts based on historical data, market trends, and consumer behavior patterns.

Another important area of research concerns improving the efficiency of management decisions. The use of AI allows business leaders to receive analytical recommendations for optimizing the company's activities. For example, with the help of Decision Support Systems, it is possible to model different scenarios for the development of events and select the most profitable strategies. However, it is important to ensure the transparency of these algorithms, since automated decisions must be understandable and moral [2].

Despite numerous advantages, the implementation of artificial intelligence is accompanied by a number of problems that need to be addressed. Firstly, many enterprises face a lack of high-quality data for training algorithms. Low-quality data or its incompleteness can lead to inaccurate results. For example, when analyzing a customer base, algorithms can miss important patterns due to an insufficient number of attributes or bias in the data.

Secondly, a barrier is an insufficient level of technological literacy and qualifications of employees. This applies to both managers who decide to implement new technologies and technical personnel who directly work with AI systems. Without appropriate training, even the most advanced algorithms can be implemented ineffectively [1].

In addition, significant moral challenges arise. The use of artificial intelligence may create risks related to data privacy, discrimination, and job losses through automation. In these cases, it is necessary to implement ethical standards and develop mechanisms to verify algorithms.

Based on the analysis, several recommendations can be made for the successful integration of AI into enterprise management. First, it is necessary to develop and implement data management strategies that ensure their quality, completeness, and security. Second, it is important to invest in staff training and advanced training for specialists working with AI technologies. This includes organizing trainings, seminars, and cooperation with educational institutions [5].

Particular attention should be paid to the ethical aspects of using artificial intelligence. The development of standards for the transparency and responsibility of algorithms should be a prerequisite for their implementation. For example, algorithms used to make important decisions should be transparent and provide the ability to explain the logic of their actions.

The results of the study indicate that artificial intelligence is a powerful tool for transforming enterprise management, ensuring the automation of processes, increasing the efficiency of decision-making and competitiveness. At the same time, the implementation of artificial intelligence is accompanied by a number of problems, in particular insufficient data quality, lack of technical expertise, staff resistance, and moral challenges such as the transparency of algorithms and the protection of data privacy [2].

The prospects for further research in this area consist of several important aspects. First of all, it is necessary to conduct a detailed analysis of industry specifics in order to understand how artificial intelligence can be adapted to the needs of individual industries, such as logistics, manufacturing, marketing or HR, taking into account their specific features. For example, in manufacturing, issues of predicting equipment failures remain relevant, while in marketing, the main emphasis is on personalizing interactions with consumers.

In addition, an important area is the study of the impact of artificial intelligence on the organizational culture of enterprises. It is necessary to study how the implementation of these technologies changes the management structure, the relationship between employees and management, as well as approaches to management processes. It is important to understand how AI technologies affect staff motivation, as well as how they can contribute to the formation of a culture of innovation in a company.

The implementation of these research areas will contribute to a more effective implementation of artificial intelligence in enterprise management, reducing risks and increasing the benefits of using modern technologies. This will allow enterprises not only to adapt to the challenges of the modern business environment, but also to take leading positions in their industries, ensuring stable development and competitiveness in the global market.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor T. Lepeyko

References: **1.** Орєхов Д. Застосування штучного інтелекту в управлінні сучасним підприємством. *Економіка та суспільство.* 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-143. **2.** Смоляк Ю., Холодницька А.

Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в Індустрії 4.0. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2024. № 11. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12. **3.** Drynov D., Zahorodnykh V., Zinchenko O. Art application of artificial intelligence in the enterprise management system. *Economic scope.* 2023. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13. **4.** Jain R. The Impact of Artificial Intelligence on Business: Opportunities and Challenges. *SSRN Electronic Journal.* 2023. URL: https://doi.org/10.2139/ssrn.4407114. **5.** Perifanis N.-A., Kitsios F. Investigating the Influence of Artificial Intelligence on Business Value in the Digital Era of Strategy: A Literature Review. *Information.* 2023. Vol. 14, no. 2. P. 85. URL: https://doi.org/10.3390/info14020085. **6.** The Impact of Artificial Intelligence on Business Strategy and Decision-Making Processes. *European Economic Letters.* 2023. URL: https://doi.org/10.52783/eel.v13i3.386.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ Б'ЮТІ-ІНДУСТРІЇ

УДК 339.138:004

Масловська О. Г.

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

Анотація. *У статті проаналізовано сучасні підходи до цифрового маркетингу в б'юті-індустрії. Сформульовано практичні рекомендації щодо створення ефективної digital-стратегії та подолання бар'єрів впровадження інноваційних технологій для взаємодії зі споживачами.*

Ключові слова: *digital-маркетинг, б'юті-індустрія, цифрова стратегія, відеоконтент, омніканальність, персоналізація, AR.*

Annotation. *The article analyzes current approaches to digital marketing in the beauty industry. It provides practical recommendations for building effective digital strategies and overcoming barriers to implementing innovative technologies for improved consumer engagement.*

Keywords: *digital marketing, beauty industry, digital strategy, video content, omnichannel, personalization, AR.*

Digital-маркетинг є ключовим інструментом просування брендів у сучасному інформаційному суспільстві, де домінують соціальні мережі, візуальний контент і швидка зміна споживчих преференцій. Б'юті-індустрія, як один із найдинамічніших сегментів економіки, активно використовує цифрові технології, однак не всі підприємства реалізують потенціал digital-маркетингу в повному обсязі. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, де відсутність професійної стратегії призводить до неефективних комунікацій і втрати конкурентних позицій.

Аналіз поточної практики підприємств б'юті-індустрії в Україні вказує на фрагментарне впровадження digital-інструментів, що не забезпечує сталого результату. Основні проблеми: відсутність системного підходу,

© Масловська О. Г., 2025

неактуальні або шаблонні формати контенту, низька аналітична обробка результатів кампаній, недовіра до нових каналів (TikTok, AR), а також обмежена інтеграція CRM-систем. Вирішення цих проблем потребує наукового підходу до розробки комплексної digital-стратегії з урахуванням специфіки поведінки споживачів у сфері краси.

Науковці Котлер Ф. та Келлер К. [1, с. 143–150] підкреслюють роль персоналізованих підходів у digital-маркетингу. Портер М. [2] акцентує увагу на значенні конкурентних переваг у використанні цифрових технологій. Українські дослідники, зокрема Герасименко В. О. [3, с. 56–60] вказують на доцільність адаптації маркетингових стратегій до швидкозмінного цифрового середовища. Однак у науковій літературі обмежено висвітлено специфічні digital-стратегії, орієнтовані на нішеві індустрії, такі як б'юті-бізнес, де велику роль відіграє візуальність, емоційний контакт із клієнтом і соціальне підтвердження.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних напрямів удосконалення digital-маркетингу підприємств б'юті-індустрії, що сприятимуть зростанню їхньої конкурентоспроможності та рівня лояльності клієнтів.

Проведений аналіз дозволяє визначити кілька стратегічних напрямів удосконалення digital-маркетингу у сфері краси:

1. Персоналізація контенту. Створення контенту на основі аналізу поведінки споживачів у мережі дозволяє підвищити залученість аудиторії. Використання таргетованої реклами та контенту, що відображає індивідуальні потреби, збільшує коефіцієнт конверсії [4, с. 191–194].

2. Розвиток відеоформатів. У 2023–2024 роках значно зросла популярність коротких відео (reels, TikTok), що дозволяють наочно демонструвати процедури, результат до/після, процеси роботи салону чи майстра [5, с. 23–25]. Такий формат сприяє емоційному зв'язку з аудиторією.

3. Автоматизація маркетингу. Впровадження CRM-систем дозволяє централізовано керувати базою клієнтів, запроваджувати бонусні програми, сегментувати аудиторію. Чат-боти автоматизують запис, нагадування та комунікацію, що економить ресурси підприємства [6].

4. Омніканальність. Клієнт очікує безперервного досвіду незалежно від каналу взаємодії – Instagram, сайт, Google Maps, месенджери. Омніканальна стратегія дозволяє забезпечити цілісність бренду та зберегти дані про клієнта в єдиній системі [4, с. 192].

5. Залучення інфлюенсерів. Співпраця з мікроінфлюенсерами, що мають локальну аудиторію (до 20 тис. підписників), забезпечує високу довіру. Кількісні дослідження показують, що ROI таких кампаній часто перевищує кампанії з макроінфлюенсерами [7].

6. Інтеграція доповненої реальності. AR-технології дозволяють клієнтам протестувати образ (макіяж, зачіску, колір волосся) до запису. У 2024 році кілька провідних брендів, таких як L'Oreal та Sephora, уже інтегрували AR у свої мобільні додатки [8].

У результаті аналізу виділено ключові інструменти, які при комплексному впровадженні формують ефективну digital-стратегію для б'юті-підприємства. Вони дозволяють не лише залучити нових клієнтів, але й побудувати довготривалі відносини, підвищити рівень довіри до бренду, зменшити витрати на маркетингові кампанії та покращити якість зворотного зв'язку.

Digital-маркетинг відкриває широкі можливості для розвитку б'юті-бізнесу в умовах цифрової трансформації. Його ефективність залежить від здатності підприємства комплексно реалізувати персоналізовану контент-стратегію, інтегрувати сучасні інструменти автоматизації, адаптуватися до нових каналів комунікації й технологій (AR, відео), а також постійно аналізувати результати кампаній.

Перспективним напрямом подальших досліджень є створення шаблонної моделі digital-стратегії для малого б'юті-бізнесу з адаптацією під регіональні особливості, а також розробка методик оцінки ефективності digital-комунікацій на основі KPI.

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

Література: **1.** Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. Pearson Education, 2016. 832 p. **2.** Porter M. Competitive Advantage. New York : Free Press, 2004. 557 p. **3.** Герасименко В.О. Соціальні мережі у просуванні підприємств

сфери краси. *Маркетинг і цифрові технології.* 2023. № 4 (19). С. 56–60. **4.** Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. Pearson Education, 2019. 688 p. **5.** Ступак Н. О. Тренди цифрового маркетингу у 2023 році. *Бізнес і час.* 2023. № 2. С. 23–25. **6.** Савчук А.П. CRM-системи як інструмент автоматизації маркетингу. *Економічний дискурс.* 2023. № 3. С. 92–97. **7.** Influencer Marketing Benchmark Report 2024. *Influencer Marketing Hub.* 2024. **8.** AR in Beauty Industry: Global Trends and Cases. *Business of Fashion.* 2024.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

СТРУКТУРА КАПІТАЛУ ТА ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ НОВОСТВОРЮВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ

УДК 338.2:658.1

Махан Д. С.

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

Анотація. *У статті досліджено структуру капіталу та джерела фінансування новостворених підприємств. Проаналізовано власний та позиковий капітал, а також основні джерела фінансування: банківські кредити, венчурні інвестиції, краудфандинг. Розглянуто критерії вибору оптимальної фінансової стратегії з урахуванням галузевих особливостей та ризиків. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації фінансових моделей для стартапів.*

Ключові слова: *структура капіталу, джерела фінансування, власний капітал, позиковий капітал, фінансова стійкість, стартапи, венчурне інвестування, краудфандинг.*

Annotation. *The article examines the capital structure and sources of financing of newly created enterprises. It analyzes equity and debt capital, as well as the main sources of financing: bank loans, venture capital investments, crowdfunding. It examines the criteria for choosing the optimal financial strategy, taking into account industry characteristics and risks. It offers recommendations for optimizing financial models for startups.*

Keywords: *capital structure, sources of financing, equity, debt capital, financial stability, startups, venture capital investment, crowdfunding.*

Формування ефективної структури капіталу є критично важливим для новостворюваних підприємств, які стикаються з обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Надмірна залежність від зовнішніх джерел або нераціональне використання власного капіталу може призвести до фінансової нестабільності. Попри наявність досліджень у сфері фінансового менеджменту, питання адаптації моделей капіталізації до потреб стартапів залишається недостатньо опрацьованим.

У працях Бобяка [1] та Лубкей [2] розкрито природу та класифікацію капіталу, однак без фокусування на нові підприємства. Смирна та Ізмайлова [3] аналізують проблеми капіталізації в умовах криз, тоді як Крамаренко [4]

© Махан Д. С., 2025

та Терещенко [6] пропонують загальні підходи до структури капіталу, що потребують адаптації до малих форм бізнесу. Існує потреба в комплексному підході до вибору джерел фінансування з урахуванням стадії розвитку підприємства.

Завданням статті є визначення критеріїв формування структури капіталу та обґрунтування ефективних джерел фінансування новостворюваних підприємств із урахуванням вартості ресурсів і ризиків.

Метою є розробка науково обґрунтованих підходів до оптимізації структури капіталу та вибору джерел фінансування новостворених підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

У сучасних економічних умовах капітал відіграє ключову роль у забезпеченні діяльності та подальшого розвитку підприємства. Він є головним джерелом формування активів, основою досягнення стратегічних орієнтирів, генерації прибутку та підтримки фінансової стійкості. З економічної точки зору капітал – це сукупність фінансових ресурсів, що спрямовуються на здійснення господарської діяльності з метою отримання доходу.

Капітал поділяється на дві основні групи: власний (акціонерний капітал, нерозподілений прибуток) і залучений (банківські кредити, облігаційні позики). Раціональне поєднання цих джерел сприяє зміцненню фінансової стабільності підприємства та підвищенню його інвестиційної привабливості [1, с. 74].

Ключові властивості капіталу підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові характеристики поняття капіталу підприємства

Характеристика	Суть
Джерело формування добробуту власників	Капітал накопичується з метою забезпечення потреб власників як у поточному періоді, так і в майбутньому, сприяючи формуванню їхнього фінансового благополуччя
Об'єкт власності та управління	Капітал може бути в індивідуальній, колективній або державній власності, що визначає співвідношення між власними та залученими ресурсами
Джерело отримання доходу	Однією з головних функцій капіталу є здатність генерувати дохід у формі відсотків, прибутку або дивідендів як результат його використання у виробництві або інвестуванні
Показник ефективності діяльності	Динаміка власного капіталу свідчить про ефективність управлінських рішень і прибутковість підприємства. Його зростання є позитивним сигналом, тоді як зменшення може свідчити про збитки або неефективне управління
Оцінка ринкової вартості підприємства	Власний капітал є основою визначення чистих активів та потенціалу залучення зовнішніх фінансових ресурсів, що впливає на оцінку підприємства на ринку
Акумульована цінність	Капітал виступає накопиченою вартістю у вигляді основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних запасів, цінних паперів тощо
Фундаментальний виробничий ресурс	Як один із головних факторів виробництва капітал забезпечує продуктивність господарської діяльності та виконує інтегруючу функцію між трудовими ресурсами і природними факторами

Джерело: [2, с. 39]

У сучасній ринковій економіці капітал виступає основним елементом забезпечення безперервності виробничих процесів, ефективної реалізації продукції, досягнення довгострокових цілей і зміцнення конкурентних позицій підприємства. У широкому розумінні капітал підприємства – це сукупність фінансових ресурсів, які використовуються в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності. Він слугує джерелом зростання вартості компанії, забезпечення добробуту її власників, виступає об'єктом власності, а також є показником фінансової результативності.

Фінансова структура підприємства формується за рахунок двох основних форм капіталу: власного (зокрема, акціонерного капіталу та нерозподіленого прибутку) та позикового (кредити, облігації). Співвідношення цих форм визначає рівень фінансової незалежності, рівень ризику та інвестиційну привабливість компанії. Власний капітал, своєю чергою, виконує функцію індикатора ринкової вартості підприємства, його здатності до самофінансування, ліквідності та потенціалу щодо залучення додаткових ресурсів.

Капітал має здатність генерувати дохід у формі прибутку, дивідендів або зростання вартості активів, що зумовлює його ключову роль у реалізації стратегій розвитку підприємства. Як один із базових факторів виробництва капітал забезпечує об'єднання виробничих ресурсів, формує технічну основу діяльності та сприяє зростанню продуктивності праці.

До основних функцій капіталу належать:

- стимулююча – активізація інвестиційних процесів;
- контрольна – оцінювання фінансового стану та ефективності використання ресурсів;
- регулююча – забезпечення оптимального балансу між власними й залученими коштами;
- інвестиційна – фінансування розвитку підприємства;
- забезпечувальна – гарантування платоспроможності та стабільності [3, с. 47].

Отже, капітал є багатофункціональною економічною категорією, яка виконує системоутворюючу роль у діяльності підприємства, визначаючи рівень його фінансової потужності, ефективності функціонування та потенціалу для подальшого розвитку. Ефективне управління капіталом, засноване на оптимізації його структури та забезпеченні високої дохідності, є передумовою довгострокової стабільності та адаптивності до змін ринкового середовища.

Фінансування, своєю чергою, є критично важливим елементом успішного створення та розвитку бізнесу, адже забезпечує необхідні ресурси для запуску підприємницької діяльності. В умовах економічної нестабільності та високої конкуренції доступ до фінансових інструментів значною мірою визначає темпи розвитку, рівень стійкості та конкурентоспроможність новостворених підприємств. Обрання джерел фінансування виступає стратегічним рішенням, що впливає на ефективність реалізації бізнес-ідеї.

На початковому етапі існування підприємства вибір фінансових джерел є обмеженим через відсутність кредитної історії та недостатній рівень довіри з боку потенційних інвесторів. Серед доступних варіантів фінансування на цьому етапі – власні кошти засновників, банківські кредити, позики, венчурне фінансування, краудфандинг тощо [4, с. 520]. У науковій літературі активно аналізуються переваги та недоліки кожного з цих джерел, а також пропонуються критерії вибору найоптимальнішої моделі фінансування для підприємницьких проєктів.

Таким чином, у контексті сучасної економіки фінансування є не лише інструментом запуску бізнесу, а й стратегічним чинником його довгострокового розвитку, адаптації до змін середовища та досягнення сталого успіху.

Основні джерела фінансування, доступні для новоствореного бізнесу, відображені на рис. 1.

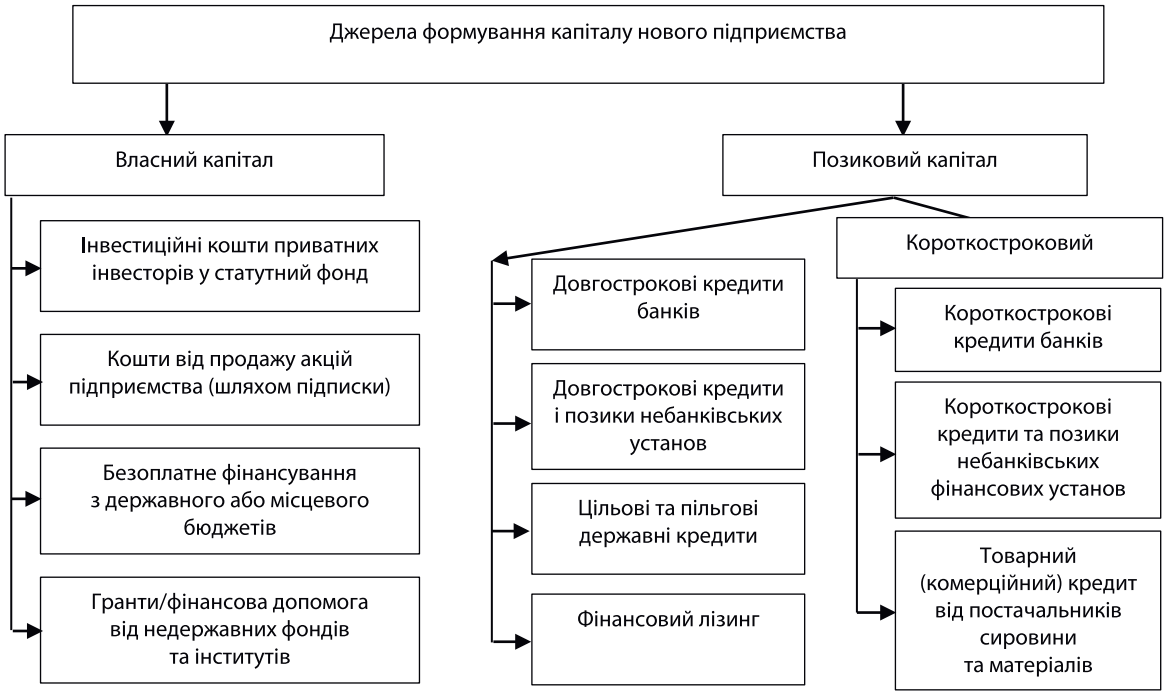


Рис. 1. **Характеристика основних джерел формування капіталу створюваного підприємства**

Джерело: [5, с. 416]

На початкових етапах становлення підприємства вибір джерел фінансування є обмеженим через відсутність кредитної історії, недостатню ліквідність активів і високий рівень ризику. До основних доступних варіантів належать власні заощадження засновників, банківські кредити, венчурні інвестиції, краудфандинг, грантові програми, мікрофінансування та державна підтримка.

Кожне з цих джерел має як позитивні, так і негативні сторони: власні кошти забезпечують повний контроль над бізнесом, але пов'язані з особистими фінансовими ризиками; банківське фінансування потребує застави або гарантій; венчурний капітал дозволяє залучити значні ресурси, проте передбачає часткову втрату контролю над підприємством; краудфандинг надає можливість перевірити ринкову зацікавленість, але вимагає потужної маркетингової кампанії; гранти та мікропозики зазвичай супроводжуються бюрократичними труднощами або високими процентними ставками.

Вибір найдоцільнішої фінансової моделі залежить від ряду чинників: юридичного статусу підприємства, його масштабів, специфіки діяльності, рівня ризику, вартості капіталу, термінів реалізації проєкту та доступності фінансових ресурсів [6, с. 554]. Формування збалансованої фінансової структури має інтегруватися в загальну бізнес-стратегію, оскільки вона істотно впливає на стійкість компанії, темпи її зростання та здатність досягати стратегічних переваг [7, с. 444].

Результати аналізу засвідчують, що ефективне управління структурою капіталу є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку новостворених підприємств. На стартових етапах основними джерелами фінансування виступають особисті кошти засновників, мікрокредити, державні програми підтримки та альтернативні інструменти на кшталт краудфандингу. Вибір джерел залежить від галузі, розміру бізнесу, рівня ризику, доступності ресурсів і вартості капіталу. Раціональна структура капіталу сприяє зниженню ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку. Вона має бути гнучкою, адаптованою до ринкових змін і ресурсних обмежень, а залучення позикових коштів повинно базуватися на наявності стабільного грошового потоку. Ключовими критеріями вибору джерела фінансування повинні бути не лише його доступність, а й вплив на загальну вартість капіталу та збереження управлінського контролю.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричний аналіз взаємозв'язку між структурою капіталу та фінансовими результатами стартапів, розробку адаптивних моделей фінансування, поєднання традиційних і новітніх джерел капіталу, а також оцінку ефективності державних програм підтримки молодих підприємств у контексті економічних трансформацій. Комплексний підхід до формування структури капіталу сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності нових суб'єктів господарювання.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Українська Л. О.

Література: **1.** Бобяк А. Власний капітал підприємства, як економічна категорія, та його облік. *Держава та регіони.* 2013. № 4. С. 73–87. **2.** Лубкей Н. П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2019. Т. 1. № 1. С. 38–45. **3.** Смирна О. В., Ізмайлова Н. В. Сучасний стан та проблеми формування капіталу українських підприємств в умовах кризових явищ. *Ефективна економіка.* 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/94.pdf. **4.** Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : ЦНЛ, 2006. 520 с. **5.** Сірко А. В. Економічна теорія. Політекономія : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2014. 416 с. **6.** Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 554 с. **7.** Опарін В. М., Паєнтко Т. В., Федосов В. М., Сущенко О. М. Інновації у фінансовій сфері : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 444 с.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2025 р.

ASSESSMENT OF CURRENCY RISKS IN BANKING ACTIVITIES IN INTERNATIONAL FINANCIAL MARKETS

UDC 336.748:336.71

Maiakova Y.

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

Annotation. *This article explores the assessment of currency risks faced by banks operating in international financial markets. The exposure to foreign exchange fluctuations has become a significant problem for many financial institutions across the world, as globalization strengthen cross-border transactions and increased vulnerability to external factors, such as changes in economic activity of other countries or political instability. This study examines the definition and importance of currency risk, highlighting its impact on bank's financial performance. Furthermore, the study investigates different methodologies that measures currency risk, and then reviews risk management strategies that helps to mitigate the risks and reduce the potential impact of the exchange-rate changes.*

Keywords: *currency risk, exchange-rate risk, international financial markets, banking, risk management.*

Анотація. *У статті досліджено оцінку валютних ризиків, з якими стикаються банки, що працюють на міжнародних фінансових ринках. Вплив коливань валютних курсів став значною проблемою для багатьох фінансових установ у світі, оскільки глобалізація посилює транскордонні операції та підвищує вразливість до зовнішніх чинників, таких як зміни в економічній діяльності інших країн або політична нестабільність. У цьому дослідженні розглядається значення валютного ризику, підкреслюється його вплив на фінансові показники банку. Крім того, вивчаються різні методології вимірювання валютного ризику, які допомагають зменшити потенційний вплив змін обмінного курсу на роботу банку.*

Ключові слова: *валютний ризик, ризик зміни валютного курсу, міжнародні фінансові ринки, банківська діяльність, управління ризиками.*

Problem Statement. In the recent years, numerous countries around the world have faced significant issues with banking and/or foreign exchange rate fluctuations. The financial market is very volatile because of the factors such as political instability, recessions or economic changes including shifts in interest rate and inflation. Thus, banks that operate across different countries are susceptible to the currency risk. Currency risk, or exchange-rate risk arises from fluctuations in the value of one currency compared to another. The ability to effectively assess and manage currency risks is essential for any financial institution to choose right strategy to maximize profitability and minimize risk exposure. Meanwhile, failing to manage currency risk can adversely affect a bank's financial performance, including its after-tax profits or losses.

Review of recent studies and publications. Many researchers and professors have devoted their work to study the currency exposure of financial institutions. For instance, studies conducted by Grammatikos et al. (1986) and Chamberlain et al. (1997) explored how changes in the exchange rate effect major financial institutions in the foreign exchange market. Additionally, Wetmore and Brick (1994, 1998) investigated the same type of exposure and its impact on the largest banks in the U.S., while Choi and Elyasiani (1997) provided empirical evidence on the subject along with potential solutions. More recent research by Niepmann and Schmidt-Eisenlohr (2022), Bernoth and Herwartz (2021), and others has focused on the assessment/analysis of credit risks and foreign currency exposure within the banking sector. Their analyses take into account ongoing economic changes across various countries and propose solutions to mitigate these risks.

The main goal of this article is to identify the factors that influence the bank's exposure to currency risk, outline indicators that are used in assessing currency risks and look at the different ways/management strategies to reduce the exposure.

© Maiakova Y., 2025

Presentation of the main research content. Currency risk, often referred to as exchange rate risk, refers to the possibility of incurring losses as a result of fluctuations in foreign exchange rates. This type of risk is particularly significant in international banking operations, where transactions, investments, and funding occur in multiple currencies. As financial markets become more globalized, banks experience increased vulnerability to currency fluctuations, which makes the assessment and management of these risks crucial for maintaining financial stability and meeting regulatory requirements. Currency risk in banking activities generally falls into three categories: transaction, translation, and economic risks. Transaction risk arises from the effect of exchange rate changes on bank's obligations from transactions dominated in a currency of the foreign country. This type of risks usually associated with lending/borrowing money. Translation risk impacts companies that have foreign subsidiaries. For example, if a subsidiary's currency depreciates against the parent company's currency, the values of the assets and liabilities of the subsidiary will decrease, affecting the parent company's reported earnings. Economic risk is a broader concept reflecting the impact of the shift in the exchange rate on a bank's market value. A comprehensive understanding of these risks and development of effective management strategies are vital for minimizing negative impact on a bank's financial performance [1, p. 33–35].

The currency risk presents a complex challenge for effective management within banking organization,making it essential to identify the factors that define this risk as well as those that influence a bank's exposure to it. At the microeconomic level, crucial factors impacting currency risk include fluctuations in interest rates, the economic conditions of trading partners, the development level of the foreign exchange market, the modernization of external settlements, and the availability of operational information regarding exchange rate trends. On the macroeconomic front, more significant factors consist of the pace of economic growth, inflation rates, the balance of payments and trade, capital migration, and the state of public finances. Consequently, the factors affecting a bank's exposure to currency risks can be classified into three main groups: external factors (such as economic conditions, market dynamics, competition, and legislative changes), structural factors related to the nature of the bank's currency operations (including cross-border transactions, geographic diversification, and regulatory standards), and strategic factors that focus on the efficiency of hedging activities (such as the use of derivatives like forwards, futures, swaps, and options) [2, p. 26–28].

To monitor and evaluate currency risks, bank's rely on a variety of different factors mentioned earlier, and methods measuring the risk. These include (Table 1).

Table 1

Overview of Methods for Assessing Currency Risk in Financial Institutions

Method	Description
Value-at-Risk (VaR)	VaR calculates the potential loss in portfolio's value due to unfavorable exchange rate changes over a specified time frame and within a given confidence level. This method helps to understand the worst-case scenario loss form currency movements
Scenario Analysis	Scenario analysis involves investigation of how particular hypothetical shifts in exchange rates affect a company's financial situation under different market conditions
Stress Testing	Stress testing examines the consequences of extreme but plausible adverse changes in exchange rates. It provides the insights into the resilience of the bank's strategies and financial health
Sensitivity Analysis	Sensitivity analysis investigates how changes in exchange rates affect key financial metrics (e.g., revenue, costs, and profits). This method helps to understand relationship between exchange rate and financial performance of the institution
Qualitative Assessment	Qualitative assessment considers macroeconomic factors that could influence exchange rate movements. It provides a broader view of possible risks and the factors that influence them

The choice of measurement tools often depends on the nature and extent of the bank's exposure to foreign currency [3, p. 2–3].

The process of measuring/assessing a risk then involves creating a strategy to address and manage that risk effectively. The main objectives of risk management are to reduce the potential impact of fluctuations on income and other financial indicators, provide accuracy in financial forecasting, develop competitive advantage, report, and control risks, etc. [4, p. 957–963]. To effectively reduce exposure to exchange rate risk, banks adopt either hedging strategy or uses several types of financial derivatives such as future contracts, foreign currency options and/or futures. The accounting for derivatives and hedging activities is guided by two standards: PSAK 50&55. These standards regulate the recognition, measurement, presentation, and reporting of financial instruments (e.g., how gains and losses from derivatives are shown in financial statements). PSAK 50 outlines the requirements for presenting and disclosing

financial instruments, while PSAK 55 provides the framework for the recognition and measurement of assets and liabilities in hedging activities [5, p. 1–7].

Conclusion. In summary, currency risk remains a critical challenge for bank engaged in international financial markets due to the volatility driven by political, economic, and market factors. Effective assessment and management of currency risk are crucial to safeguard banks' financial performance and stability. By understanding the various types of currency risks, identifying the influencing factors, and applying appropriate measurement techniques, banks can develop robust risk management strategies.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor N. Proskurnina

References: **1.** Pradita A., Geraldina I. The Potential Impact of Currency Risk on Bank Performance. *International Journal of Accounting, Finance and Business.* 2019. Vol. 4. No. 24. P. 32–41. URL: https://www.researchgate.net. **2.** Anghelache C., Anghel M. G., Grigorescu D. L. Currency risk management model. *Theoretical and Applied Economics.* 2019. Vol. XXVI. No. 3 (620). P. 21–35. URL: https://www.ebsco.ectap.ro. **3.** Majka M. Currency Risk in Market Risk Management. *LinkedIn.* 2024. URL: https://www.researchgate.net. **4.** Kouda K. S. Banking risks and management startegies. *International Journal of Economic Perspectives.* 2024. Vol. 18. No. 6. P. 956–964. URL: https://ijeponline.lingcure.org/index.php/journal/article/view/607/633. **5.** Korpriani J. M., Pasino W., Situmorang P. S. Multinational Accounting: Foreign Currency Transactions and Financial Instruments. *SSRN Electronic Journal.* 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4344691.

Стаття надійшла до редакції 03.06.2025 р.

ОСНОВНІ МОТИВИ СУЧАСНИХ ПРИВАТНИХ ІНВЕСТОРІВ

УДК 330.322.01

Мікітас С. Г.

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

Пивавар І. В.

канд. екон. наук, доцент кафедри економічної теорії
та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні аспекти інвестування. Проведено аналіз та дослідження основних мотивів сучасних приватних інвесторів, зокрема в умовах воєнного стану. Також зосереджено увагу на внутрішніх і зовнішніх чинниках, що впливають на поведінку інвесторів.*

Ключові слова: *інвестиції, індивідуальні інвестори, інституційні інвестори, типи інвестицій, мотиви інвестування, економічні чинники інвестування.*

© Мікітас С. Г., Пивавар І. В., 2025

Annotation. *The article examines the investment theoretical aspects. The analysis and main motives research of modern private investors, particularly in a state of martial law. Also, attention is paid to internal and external factors that have an impact on investor behavior.*

Keywords: *investments, individual investors, institutional investors, types of investments, motives of investment, economic factors of investment.*

Капіталовкладення відіграють вкрай важливу роль в економіці кожної країни. Вони сприяють розвитку національної економіки, вдосконаленню засобів виробництва, впровадженню нових робочих місць та покращенню якості вироблених товарів. У сукупності ці чинники призводять до зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) та підвищення рівня життя населення. Сьогодні інвестиції – це те, що дозволяє фірмам впроваджувати новітні технології та підтримувати розвиток економіки, навіть під час воєнного стану, який зараз введено у нашій країні [1].

Попри важливе значення інвестицій, постає питання: які чинники визначають мотивацію економічних суб'єктів до інвестування? Для глибшого аналізу варто розглянути, які типи інвесторів існують та які варіанти капіталовкладень є найбільш ефективними в сучасних умовах.

Насамперед варто зупинитися на тому, яка природа інвестицій і для чого вони взагалі потрібні. Для кращого розуміння цього аспекту розглянемо базову (просту, закриту) макроекономічну модель кругообігу грошей, товарів і послуг в економіці. Вона показує таке: суб'єкти, що належать до сектора домашніх господарств, працюють на підприємстві, та отримують за це заробітну плату, потім витрачають усі зароблені кошти на придбання товарів і послуг. Фірми отримують прибуток від продажу виготовлених благ і знов використовують ці гроші на закупівлю сировини та робочої сили, яку, своєю чергою, постачають домашні господарства. Ключовим у цій схемі є те, що зберігається рівновага між витратами споживачів і прибутком фірми, тобто усі гроші беруть участь у цьому «кругообігу». Оскільки створення макроекономічної моделі має на меті створити спрощене зображення економічної дійсності, то розглянута вище схема не відображує усі аспекти економіки. У реальному житті люди не завжди витрачають увесь свій дохід на споживання товарів і послуг. Більшість домогосподарств відкладають гроші, тобто заощаджують їх. Однак це може бути небезпечним для економіки, оскільки якщо споживачі використовують не всі свої гроші, то скорочується сукупний попит, і фірмам не вигідно розвивати та покращувати своє виробництво, що, своєю чергою, призводить до скорочення робочих місць. Отже, дійсно, у кожній моделі грошового кругообігу повинен зберігатися баланс для гармонійного функціонування і розвитку економіки. У розглянутій моделі, за умови, що споживачі роблять заощадження, для того щоб зберегти економічну рівновагу макроекономічної моделі, люди мають усі відкладені кошти вкладати у розвиток фірми або держави. [2, с. 14–16]. Але що ж спонукає споживачів інвестувати власні кошти? У цій статті будуть досліджені основні чинники, що мотивують людей до капіталовкладення.

Для кращого розуміння, спочатку необхідно розглянути основні теоретичні засади інвестування. Сучасна економічна література трактує інвестиції як витрати, здійснювані економічними суб'єктами з метою нагромадження капіталу, що охоплює створення нового та відшкодування вкладених коштів. [2, с. 119]. Інвестор, своєю чергою, – це суб'єкт інвестиційної діяльності, що приймає рішення про вкладення власних, запозичених або залучених майнових чи інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

Мотивація до інвестування, передусім, залежить від типу інвестора та обраної ним стратегії. Тому варто розглянути основні типи інвесторів та капіталовкладень. В економічній науці залежно від господарюючої діяльності суб'єкта виділяють такі типи інвесторів:

- індивідуальні – здійснюють інвестиційну діяльність самостійно, без посередників;
- інституційні – фінансовий посередник, що акумулює кошти індивідуальних інвесторів і здійснює спеціалізовану інвестиційну діяльність, як правило, операцій з цінними паперами. Інакше кажучи, це банки, інвестиційні, страхові, пенсійні фонди тощо [3, с. 35–36].

Проте варто зазначити, що інвесторів можна класифікувати і за багатьма іншими ознаками. Зокрема, за готовністю прийняття ризику економічних суб'єктів поділяють на: схильних, нейтральних або байдужих. Також розрізняють портфельних і стратегічних інвесторів, основна відмінність яких полягає у тому,

що останні зацікавлені не лише в отриманні прибутку (як портфельні), а й у прийнятті управлінських рішень в компанії. Ще однією цікавою класифікацією є поділ інвесторів за їхнім менталітетом, а саме:

• консервативні інвестори – обирають об'єкти інвестування таким чином, щоб мінімізувати рівень можливих ризиків, приймаючи при цьому мінімальний рівень доходу;

• помірні інвестори – обирають середній рівень як прибутку, так і ризику;

• агресивні інвестори – прагнуть максимізувати прибутковість, незважаючи на високий рівень ризику.

Також варто зазначити, що розрізняють економічних інвесторів (орієнтовані на отримання прибутку) і позаекономічних (прагнуть досягти економічних і соціальних цілей) [4].

Розглянувши, які існують основні типи економічних суб'єктів, що здійснюють інвестиційну діяльність, варто проаналізувати також те, у які типи інвестицій вони можуть вкладати власні кошти, оскільки капіталовкладення можна поділити на окремі типи за багатьма ознаками. Наприклад, якщо розглядати класифікацію за періодом тривалості, то розрізняють: короткострокові (до одного року), довгострокові (більше року або зовсім не обмежені терміном). Також відповідно до прямих і портфельних інвесторів існує аналогічна класифікація інвестицій. Ще варто розглянути те, що капіталовкладення можуть бути:

• реальними – вкладення у матеріальні активи;

• фінансовими – вкладення коштів у різні фінансові активи, такі як облігації, цінні папери тощо.

Слід звернути увагу і на те, що у цій статті розглядаються лише приватні інвестиції (здійснюються фізичними та юридичними особами), проте існують і державні (інвестиційна діяльність центральних і місцевих органів влади) [3, с. 12–13].

Однак незалежно від типу вкладу будь-який інвестор керується певними мотивами. Очевидно, що найосновнішим із них є отримання додаткового прибутку. Адже, вкладаючи свої заощадження у будь-що, економічні суб'єкти прагнуть не лише зберегти свої кошти, а й примножити їх. Проте споживачі можуть керуватись і іншими факторами. Зокрема, оскільки економіка будь-якої країни схильна до кризових явищ, інвестори можуть вкладати свої кошти у іноземну валюту, нерухомість, золото з метою збереження фінансових активів у майбутньому. Також не слід забувати про соціальні мотиви. Наприклад, з 24 лютого 2022 року для громадян України, юридичних осіб та іноземців існує можливість придбання військових облігацій – інвестиційного інструменту підтримки державного бюджету [5].

Статистика за попередній рік свідчить про те, що більшість українців, попри високий рівень ризику та невизначеності, найбільш активно інвестувала кошти у нерухомість (40 %). Трохи менше (30 %) вкладали у депозити. А 20 % та 10 %, відповідно, інвестували свої активи у акції та криптовалюту [7].

Задля перевірки аспектів цієї роботи, які описано вище, мною було проведено дослідження з метою аналізу основних мотивів та чинників, які впливають на мотивацію приватних інвесторів. В опитуванні взяли участь 20 респондентів, від 18 до 55 років, серед яких 40 % – жіночої статі і 60 % – чоловічої. Половина опитаних зазначила, що для них основне джерело доходу є заробітна плата. 15 % опитаних отримують дохід від власного бізнесу, ще 15 % – соціальні виплати, не мають прибутку – 15 %, а решта 5 % покладаються на тимчасові підробітки. Для 70 % цих респондентів основним стимулом до інвестування є отримання додаткового прибутку. Для 20 % відсотків – забезпечення фінансової стабільності і для решти 10 % – важливі соціальні мотиви. Цікаво, що 55 % респондентів обирають середній рівень ризику і прибутку, а інші 45 % віддають перевагу більш надійним, а отже, менш прибутковим вкладам. Щодо тривалості інвестиційних вкладень, то більшість, 61,1 %, обирає короткострокові вкладення, а решта – обирає довгострокові інвестиції [6].

Проте слід зауважити, що окрім внутрішніх мотивів інвесторів та їхнього менталітету, існують і зовнішні чинники, які також значною мірою впливають на інвестиційні рішення. Зараз для економіки України характерними є інфляційні процеси. Економічні суб'єкти відчувають, що падає купівельна спроможність грошей, що суттєво знецінює їхні доходи та заощадження. Також, підвищується відсоткова ставка за кредитом, що зменшує інвестиційну активність. І, звичайно, більшість людей живе в умовах невизначеності, що підвищує рівень ризику для будь-яких капіталовкладень.

Отже, інвестиції є не лише засобом, який може принести додатковий прибуток економічним суб'єктам і забезпечити їхню фінансову стабільність, а важливий чинник економічного зростання. Вони сприяють під-

вищенню ВВП, збільшенню робочих місць і можливості введення інновацій. Проте на інвестиційну діяльність економічних суб'єктів впливають багато як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Зокрема, менталітет інвесторів, їхня готовність приймати ризики, рівень інфляції в країні та безпекова ситуація. Проведене дослідження показує, що приватні інвестори віддають перевагу короткостроковим вкладенням із середнім рівнем ризику та прибутковості. А основними мотивами інвестування є отримання додаткового прибутку та забезпечення фінансової стабільності інвесторів. Таким чином, інвестиції – це те, що здатне підтримати приватних осіб, підприємства та державу. А в кризових умовах – це не лише забезпечення фінансової стабільності, а й важливий інструмент підтримання економіки.

Література: **1.** Музиченко А. О., Овчаренко Т. С., Сігаєва Т. Є. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. *Академічні візії.* 2023. № 23. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30639. **2.** Макроекономіка: базовий курс : навч. посіб. / [І. Й. Малий, І. Ф. Радіонова, Т. Ф. Куценко, Н. В. Федірко та ін.]. Київ : КНЕУ, 2016. 246 с. **3.** Матюшенко І. Ю. Інвестування (в контексті міжнародної інтеграції України) : навч. посіб. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 396 с. **4.** Класифікація інвестиційної діяльності підприємства : реферат. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18564/. **5.** Військові ОВДП // Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/local_bonds_issued_during_the_war_time-572. **6.** Дослідження, інвестиційних вподобань. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tdOxO0ycqWpCQSw-JGGbjjuJEFvHOlrhSnlrRC8kfI8/edit?resourcekey=&gid=1343730044#gid=1343730044. **7.** Куди інвестують українці у 2024 році. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/3817/where-will-ukrainians-invest-in-2024?srsltid=AfmBOoroJ2YPapgmYZPPiWBdz-YmdG4evpoLBH9xQfyvZdD5UAOIHoUw#top-investiciinix-instrumentiv-sered-ukrainciv.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2025 р.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЧИСТИЙ ДОХІД АТ «ГАЛИЧФАРМ»

УДК 336.64:615

Мірнова М. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто вплив ключових чинників на чистий дохід Акціонерного товариства «Галичфарм». Виконано аналіз за допомогою економетричних методів. Результати дослідження показали ступінь впливу кожного з цих чинників на чистий дохід підприємства.*

Ключові слова: *чистий дохід, фінансові показники, оптимізація витрат, економічна ефективність, кореляційно-регресійний аналіз, фармацевтична галузь, фінансовий аналіз.*

Annotation. *The article considers the impact of key factors on the net income of «Galichpharm» Joint Stock Company. The results of the study showed the degree of influence of each of these factors on the net income of the enterprise.*

© Мірнова М. О., 2025

Keywords: *net profit, financial indicators, cost optimisation, economic efficiency, correlation and regression analysis, pharmaceutical industry, financial analysis.*

Ефективність підприємств фармацевтичної галузі значною мірою залежить від фінансових показників, серед яких ключову роль відіграє чистий дохід. В умовах ринкової економіки та динамічних змін зовнішнього середовища зростає потреба у глибокому аналізі факторів, що впливають на його формування. Це знання є критично важливим для сталого розвитку та підвищення економічної ефективності підприємств.

Вивченню діяльності підприємств за допомогою методів кореляційно-регресійного аналізу присвятили свої наукові роботи такі дослідники, як С. Суворова, К. Чумаков, [3] К. А. Карачарова, Т. В. Машонина, С. В. Яковенко, І. В. Супрунова, Б. Л. Кирилюк, Я. О. Остапенко [4], Д. Л. Пастух [5].

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів управління витратами, підвищення фінансової результативності та зміцнення конкурентоспроможності. Для Акціонерного товариства «Галичфарм», одного з провідних виробників лікарських засобів в Україні, ці аспекти мають особливе значення.

Кількісна оцінка впливу основних витратних факторів на чистий дохід АТ «Галичфарм» у період 2010–2022 рр. дозволить виявити ключові детермінанти фінансових результатів, оцінити їхню еластичність і сформувати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз зосереджується на таких показниках, як собівартість реалізованої продукції (x_1), адміністративні витрати (x_2), витрати на збут (x_3) та інші операційні витрати (x_4).

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції	Собівартість реалізованої продукції	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати
t	Y	x_1	x_2	x_3	x_4
2010	331373	154952	16985	5755	32829
2011	383436	173618	20953	7856	32391
2012	328037	182300	24618	24169	15761
2013	503945	231909	28626	49867	128096
2014	661142	258025	32066	72515	101926
2015	847237	381618	48195	94043	187473
2016	1221712	589057	59773	156194	261103
2017	1250935	605478	79434	247564	188035
2018	1473543	643572	100164	248745	361035
2019	1633629	723751	117547	404931	270493
2020	1267213	534273	116991	293909	264650
2021	1449111	658077	129342	334853	261453
2022	1334918	725418	138869	320595	293909

Джерело: [2]

За допомогою статистичного пакета «StatGraphics» та на основі наявних даних після усунення малозначущих факторів було розроблено економетричну модель, що представляє багатофакторний регресійний аналіз.

$$\hat{y} = 223404 + 0{,}811883x_1 - 4{,}42304x_2 + 2{,}36383x_3 + 1{,}55005x_4$$

Згідно з отриманою моделлю регресії, кожна тисяча гривень, на яку зростає собівартість реалізованої продукції (x_1), корелює зі зростанням чистого доходу на 0,811883 тисячі гривень. Оскільки зростання собівартості може бути пов'язане з більш високою ціною продукції або збільшенням обсягів виробництва, що може призвести до підвищення доходів. Збільшення адміністративних витрат (x_2) на одну тисячу гривень призводить

до зменшення чистого доходу на 4,42304 тисячі гривень. Тобто надмірні адміністративні витрати можуть знижувати прибутковість компанії. Зменшення адміністративних витрат (x_3) має позитивний вплив на дохід, оскільки знижуються неефективні витрати. Збільшення витрат на збут на одну тисячу гривень веде до збільшення чистого доходу на 2,36383 тисячі гривень. Це економічно виправдано, оскільки витрати на маркетинг та збут часто безпосередньо сприяють збільшенню продажів, що, своєю чергою, може підвищити дохід. Збільшення інших операційних витрат (x_4) на одну тисячу гривень призводить до зростання чистого доходу на 1,55005 тисячі гривень. Це може означати, що операційні витрати, навіть якщо вони не пов'язані безпосередньо з виробництвом або збутом, також мають ефективне використання, яке сприяє підвищенню доходу (наприклад, інвестиції в поліпшення процесів або модернізацію).

Перевірка економетричної моделі на статистичну значущість була здійснена за допомогою критерію Фішера, який є одним із найпоширеніших методів оцінки якості моделі. Обчислене значення критерію F_p становить 209,56, що значно перевищує табличне значення $F_{табл} = 7,006$ при рівні значущості $\alpha = 0,01$. Це свідчить про надзвичайно низьку ймовірність випадкового відхилення моделі від істинних даних, підтверджуючи її статистичну значущість.

Високий коефіцієнт множинної кореляції 0,938 свідчить про дуже тісний зв'язок між незалежними та залежною змінними. Це означає, що зміни в незалежних змінних суттєво впливають на зміни в чистому доході.

Коефіцієнт детермінації становить 87,98 %, це свідчить, що модель пояснює 87,98 % варіації чистого прибутку компанії. Решта 12,02 % варіації пояснюється факторами, які не враховані в моделі.

Аналіз автокореляції залишків моделі за критерієм Дарбіна-Уотсона показав значення DW = 0,890591. Оскільки це значення значно нижче 2, існує значна позитивна автокореляція в залишках. Позитивна автокореляція порушує припущення класичної лінійної регресії, тому використання цієї моделі для прогнозування не рекомендоване [6; 7].

Оскільки тривалість дослідження обмежена і її неможливо подовжити для цього підприємства, прогнозування варто здійснювати з особливою обережністю.

З метою подальшого прогнозування чистого доходу АТ «Галичфарм» було розроблено альтернативну економетричну модель, що відображає квадратичну залежність чистого доходу від часу:

$$\hat{y} = e^{11,877 + 0,699\sqrt{t}}$$

Згідно з прогнозом, очікувані показники чистого доходу на 2023–2025 роки: 1447686,1560455,1673224 тис. грн. Фактично чистий дохід у 2023 році становив 1532616 тис. грн, а у 2024 році – 1844194 тис. грн. Прогнозування чистого доходу для 2023 року виявилося досить точним, оскільки прогнозований показник становив 1,447,686 тис. грн, тоді як фактичний – 1532616 тис. грн, що дало похибку лише 5,87 %. Проте для 2024 року прогноз суттєво недооцінив реальні значення: прогнозований дохід був 1560455 тис. грн, а фактичний – 1844194 тис. грн, що означає відхилення на 18,18 %.

За результатами проведеного аналізу факторів, що впливають на чистий дохід АТ «Галичфарм», виявлено значну кореляцію. Побудована економетрична модель, статистична значущість якої підтверджена високим значенням критерію Фішера та коефіцієнтом детермінації (87,98 %), пояснює більшу частину варіації чистого доходу. Однак наявність позитивної автокореляції у залишках моделі, підтверджена критерієм Дарбіна-Уотсона, обмежує її використання для надійного прогнозування. Натомість альтернативна квадратична трендова модель продемонструвала високу точність прогнозування для 2023 року, але суттєве відхилення у 2024 році свідчить про необхідність врахування додаткових факторів. Очікуване зростання чистого доходу у 2025 році вказує на позитивну динаміку фінансового стану підприємства, що може бути використано для подальшої оптимізації витрат і підвищення ефективності його діяльності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.

Література: **1.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **2.** Галичфарм. URL: https://galychpharm.com/. **3.** Остапенко Я. О., Пастух Д. Л. Кореляційно-регресійний аналіз факторів, що впливають на запаси виробничого підприємства. *Вісник Хар-*

ківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2021. № 101. С. 124–129. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-101-12. **4.** Суворова С., Чумаков К. Використання кореляційно-регресійного аналізу в системі маркетингу підприємства. 2024. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-56. **5.** Карачарова К. А., Машошина Т. В., Яковенко С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 7. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-04. **6.** Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : наук. вид. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 384 с. **7.** Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

CYBER INCIDENT MANAGEMENT PLAN AS A METHOD OF CYBERSECURITY

UDC 004.056

Miroshnychenko K.

Master's (second) degree 2nd year student of higher education
of the Educational and Scientific Institute of International Relations
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *This article examines the essence of the concepts of cyber incident and cyber incident management plan. The necessity of studying these processes is formulated. The main stages and specific actions at each stage are identified.*

Keywords: *cybersecurity, cyber incident, cyber incident management plan, confidentiality, improvements.*

Анотація. *У статті розглянуто сутність концепцій кіберінциденту та плану управління кіберінцидентами. Сформульовано необхідність вивчення цих процесів. Визначено основні етапи та конкретні дії на кожному з них.*

Ключові слова: *кібербезпека, кіберінцидент, план управління кіберінцидентами, конфіденційність, вдосконалення.*

Formulation of the problem. The high pace of the modern world by gradually directing society towards total digitalization ahead increases the number of changes in all life spheres, and business is not an exception. The hotel business, which is one of the central elements of the economy in almost any country in the world, is more and more introducing information technology into its systems to provide faster and better service to guests as well as optimize internal processes in general. Reservation, entry, capital and other functional technologies have been incorporated using the informational technologies.

At the same time, as technology progresses, risks to cybersecurity are growing. The hospitality sector has always relied on technological infrastructure to function, and with the rapid evolution of technology comes cyber-attacks on them – a growing concern, as such an attack not only threatens the reputation, but also profitability or even leakage of sensitive data (especially passports) and disturbance of business activity. The change of parameters demanding

© Miroshnychenko K., 2025

legislation in the field of personal data protection and growing requirements to information safety, development and implementation of a complex of measures on setting up information security system Both state-of-the-art regulatory demands cause hotel companies to become one of priority problems. In this context, a sound cyber incidents management plan is an essential component of the information security and resilience strategy for any hospitality business.

Analysis of the latest research and publications. Cybersecurity research has advanced considerably, addressing the complex difficulties of cyber attacks and incident management. Researchers such as Hans Graf and Tim King have concentrated on the effectiveness of real-time monitoring techniques for early threat identification. Sarandis Mitropoulos, Dimitrios Patsos, and Christos Douligeris have investigated sophisticated intrusion detection systems, highlighting the incorporation of artificial intelligence for anticipatory threat assessment. Karen Renaud and Matthew Smith have examined user habits, emphasizing the significance of cybersecurity awareness in mitigating human vulnerabilities. K. Knight and J. R. C. Nurse have analyzed the psychological and reputational effects of cyber events, promoting comprehensive employee training initiatives.

These studies collectively illustrate the significance of incorporating technological innovation, human elements, and organizational tactics to alleviate and address the intricacies of cybersecurity threats.

Task statement. Provide a comprehensive understanding of cybersecurity and the cyber incident management process, specifically its plan.

Summary of the main research material. Cybersecurity is the practice of protecting information and systems from unauthorized access, use, disclosure, breach, modification or destruction. It includes a combination of technical, organizational and legal measures aimed at ensuring the confidentiality, integrity and availability of information and systems. However, even with the most sophisticated security systems in place, these systems cannot guarantee absolute security and consequently organizations face cyber incidents.

A cyber incident is any event that breaches or threatens to breach the confidentiality, integrity, or availability of information systems or data, and that constitutes a breach or threat of breach of an organization's security policies.

In the context of global digitalization, more and more threats to information security are rising against organizations as well as users themselves, where cyber incidents come as an invaluable part of the digital age. These incidents include all disruptions of information systems and processes that lead to an incident involving breach, unauthorized access, downtime and other malicious event for businesses, government agencies and individuals [2].

Cyber incidents come in many forms and have serious consequences that affect the economy, reputation and psychological well-being of the affected organizations. Examples of cyber incidents include phishing, denial of service (DDoS) attacks, data breaches and targeted attacks on infrastructure. Research shows that different business sectors are susceptible to different types of attacks and the consequences can vary. For example, commercial organizations and government agencies face different types of attacks from different sources and with different degrees of impact [5].

Thus, cyber incidents are not just technical failures, but serious threats that require comprehensive risk management and mitigation to prevent long-term negative consequences. A specific cyber incident management plan is one of the main methods for mitigating these risks.

The cyber incident management process involves several key steps, from monitoring and detection to analysis and remediation, as well as methods to prevent future attacks. The basic approach to cyber incident management begins with the monitoring phase. This phase focuses on continuously collecting data and analyzing information about network and system performance. A key objective is the early detection of anomalous activities that may indicate a threat. Monitoring and alerting systems such as Intrusion Detection Systems (IDS) and log and event analysis tools are used here.bA Data Flow Diagram in this phase will help visualize the data routes from sensors and monitoring systems to analytics platforms, allowing anomalies and outliers to be identified.

Once an incident is detected, the analysis phase begins, which is a detailed examination of the identified threat to determine its source, type, and risk level. Machine learning algorithms and artificial intelligence can be used to automate and accelerate analysis to help identify the threat and categorize it. This can also include the creation of scenarios of possible impact on the system in case of further development of the incident. A Decision Tree Diagram will be useful for visualizing the incident analysis process, where each node checks for the presence or absence of certain attributes of an attack, which helps to classify it and determine the type of incident.

The analysis is followed by the response phase where organizations take specific actions to minimize the damage. Here, automated techniques can be applied to quickly block access or limit the spread of the threat. An important aspect

of this process is the speed of response, as procrastination can lead to serious financial and reputational losses [1]. In addition, the response process often involves multidisciplinary teams, including technical experts and managers, who work together to make decisions and coordinate recovery and risk mitigation activities. A Response Time Chart can help you track the rate at which actions are being completed. This can be a line graph showing the time taken for each stage of response, including detection, analysis and actual response.

The next step is recovery, which involves returning systems to normal operation, which may require full or partial replacement of hardware or software, analyzing action logs, and documenting the incident. Once recovery is complete, the incident is analyzed to identify weaknesses and develop measures to prevent recurrence of incidents, there by improving the organization's resilience to future attacks [4]. A Table of Recovery Measures will be useful for structuring recovery actions. For example, the table could include data categories, recovery tasks, and responsible parties.

The final phase of incident management is the training of personnel and implementation of security improvements, which includes updating response protocols, revising protective measures, and training employees on new procedures. This phase is important to minimize human error in future incidents and to strengthen the company's overall protection system [3]. Cause-and-Effect Diagram will help to map what actions and factors led to the incident. This makes it easier to analyze the causes and possible future consequences.

These steps make up the full cycle of cyber incident management and are essential to maintain effective protection and prepare the organization for possible future threats.

Conclusion. Cybersecurity and cyber incident management are essential elements of today's digital age, where cyber threats affect the economic stability, reputation and security of organizations. Effective cyber incident management includes the steps of monitoring, analysis, rapid response, remediation and employee training. These measures, coupled with innovative technologies such as artificial intelligence, as well as management and staff awareness strategies, help minimize damage and increase system resilience.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor T. Blyznyuk

References: **1.** Graf R., King R. Neural network and blockchain-based technique for cyber threat intelligence and situational awareness. *10th International Conference on Cyber Conflict.* 2018. URL: https://doi.org/10.23919/cycon.2018.8405028. **2.** Kjaerland M. A taxonomy and comparison of computer security incidents from the commercial and government sectors. *Computers & Security.* 2006. P. 522–538. **3.** Knight R., Nurse J.R.C. A framework for effective corporate communication after cyber security incidents. *Computers & Security.* 2020. URL: https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102036. **4.** Mitropoulos S., Patsos D., Douligeris C. On incident handling and response: a state-of-the-art approach. *Computers & Security.* 2006. P. 351–370. **5.** Shinde N., Kulkarni P. Cyber incident response and planning: A flexible approach. *Network Security.* 2021. P. 7–9. **6.** Van Niekerk B. An Analysis of Cyber-Incidents in South Africa. *South African Journal of Information Management.* 2017. P. 12–19. **7.** Welburn J.W., Strong A. Measuring the Effectiveness of Cybersecurity Investments Using Value-at-Risk. *Risk Analysis.* 2021. Vol. 41. No. 3. P. 439–455. **8.** Whitman M. E., Mattord H. J. Principles of Information Security. Boston : Cengage Learning, 2019. P. 132–156.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МОБІЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

УДК 657.1.011.56

Міхєєва В. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто сучасний стан автоматизації та цифровізації бухгалтерських процесів в Україні з акцентом на мобільні технології. Наведено приклади популярних сервісів, окреслено основні тенденції розвитку технологій у сфері обліку. Надано рекомендації по застосуванню наявних мобільних технологій.*

Ключові слова: *автоматизація бухгалтерії, мобільні технології, інформаційні технології, електрона звітність.*

Annotation. *The article examines the current state of automation and digitalization of accounting processes in Ukraine with a focus on mobile technologies. Examples of popular services are given, the main trends in the development of technologies in the field of accounting are outlined. Recommendations are provided for the use of existing mobile technologies.*

Keywords: *accounting automation, mobile technologies, information technology, electronic financial reporting.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифровізації економіки особливої уваги потребує сфера автоматизації всіх бухгалтерських процесів із використанням мобільних технологій. Постійне оновлення податкового та фінансового законодавства, необхідність оперативного доступу до даних, мобільність бізнес-процесів і потреба оптимізації робочого часу працівників створюють попит на новітні цифрові рішення. Проблема полягає в тому, що не всі підприємства України мають достатній рівень цифрової грамотності, водночас існує обмежена кількість ефективних інструментів, що відповідають не тільки практичним потребам бухгалтерії, а й українському законодавству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання автоматизації бухгалтерського обліку активно розглядаються у працях з фінансової грамотності, цифрової трансформації та застосування інформаційних технологій в обліку, як вітчизняних так і зарубіжних учених, як Калабіна В. О., Канцедал Н. А., Кльоба Л. Г., Мінжирян Н. І., Пісарчук О. В., Стінчком К., Талах Т. А., Цивенко М. Ю., Голячук Н. В. Більшість досліджень зосереджено на хмарних технологіях або комплексних бухгалтерських програмах, проте мобільні застосунки, як окремий сегмент цифрової автоматизації, та аналіз їх впливу на ефективність підприємств ще недостатньо вивчені.

Метою статті є аналіз сучасного стану автоматизації бухгалтерських процесів в Україні з застосуванням мобільних технологій, виявлення переваг і обмежень, а також окреслення тенденцій їх подальшого розвитку. Завданням дослідження є систематизація наявних мобільних рішень для бухгалтерського обліку, оцінка їх ефективності та визначення практичних рекомендацій для підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Автоматизація передбачає впровадження технологій для зменшення ручної праці, підвищення точності операцій та прискорення обробки даних. У бухгалтерському обліку це охоплює не лише технічний аспект – програмне забезпечення, а ще й організаційні зміні у веденні обліку, формуванні звітності та контролю за фінансовими операціями.

Застосування інформаційних технологій у бухгалтерії забезпечує низку переваг, такі як: економія часу, зменшення кількості помилок, автоматичне оновлення законодавчих змін, зручність формування звітності та інтеграція з банківськими системам. До того ж ІТ-рішення надають можливість доступу до обліку в режимі реального часу, що є критично важливими в умовах нестабільності в країні та швидких змін ринку [1].

© Міхєєва В. С., 2025

Мобільні технології – це новий етап еволюції автоматизації. Мобільні застосунки для бухгалтерії дозволяють виписувати чеки та акти, вести облік доходів і витрат, підписувати документи, використовуючи кваліфікований електронний чи цифровий електронний підписи, передавати звітність до контролюючих органів та ін. На сьогодні, за підсумками Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [2], зазначено, що цифровізація є ключовим напрямом розвитку МСП, що цифрові інновації роблять фінансові послуги більш доступними для підприємств будь-якого розміру.

Впровадження автоматизованих рішень є нерівномірними залежно від сфери діяльності бізнесів, їх розміру та рівня цифрової грамотності персоналу. Існують 2 основних типи додатків для автоматизації бухгалтерії: додатки для ведення обліку доходів і витрат та додатки для повної автоматизації бухгалтерії та формування звітності. Перший тип призначений для малого бізнесу та ФОП, які не мають складних бухгалтерських процесів. Вони допомагають вести облік фінансових операцій, контролювати готівкові операції, формувати звіти про фінансові результати та нараховувати податки. Другий тип застосунків призначений для юридичних осіб, ТОВ чи корпорації, застосовується для більш складного обліку, включаючи повну бухгалтерську звітність, баланс, податкові накладні та звіти до податкових органів.

У зв'язку з тим, що саме застосунки другого типу мають більшу значущість у контексті дотримання вимог законодавства, забезпечують інтеграцію з державними сервісами та підтримують електронний документообіг, тому у табл. 1 розглянуто найпопулярніші додатки саме з цим функціоналом.

Таблиця 1

Характеристика популярних веб- та мобільних застосунків для автоматизації бухгалтерії в Україні

Назва застосунку	Характеристика та функціонал
Dilovod	Один із найпопулярніших мобільних інструментів для бухгалтерського обліку серед ФОП та юридичних осіб. Додаток дозволяє вести книгу обліку доходів, готувати звітність і відстежувати фінанси, а також є можливість подавати електронну звітність. Перевагою є простота у використанні та регулярні оновлення відповідно до змін у законодавстві [3]
M.E.Doc	Є можливість створення і подання фінансової звітності, у тому числі балансу, облік первинних документів, податкові накладні, звітність до Пенсійного фонду, ДПС тощо. До того ж підтримує КЕП [4]
SOTA	З функціоналу – подання звітності, облік ПДВ, формування балансу, підпис документів, може використовуватися як юридичними особами, так і малим бізнесом та ФОП. Додаток працює у хмарі та має доступ із будь-якого пристрою [5]
iFin.ua	Орієнтований на ФОП, але підтримує і юридичних осіб. Є можливість ведення обліку, формування балансу, подання звітності до контролюючих органів, ПДВ, єдиний податок тощо [6]
BookKeeper	Простий і зручний сервіс для малого та середнього бізнесу. Є автоматизація бухгалтерії, формування балансу, звітність, заробітна плата, каса, банк та облік товарів [7]
Бухгалтерія онлайн в «Приват24»	На платформі є можливість вести облік товарів або послуг, формувати первинні документи, стежити за рахунком коштів, а також нараховувати зарплату співробітникам. До того ж є підтримка електронного документообігу і управління податковими накладними для електронної реєстрації ПДВ
Taxer	Taxer наділена можливістю формувати звіти, сплачувати податки, створювати договори, акти, рахунки, вести облік доходів та витрат. У застосунку можна також подавати звіти в держслужби України [8]

З табл. 1 бачимо, що на ринку України існує чимало мобільних застосунків для автоматизації бухгалтерії, це дозволяє підприємцям обрати найбільш зручний варіант відповідно до потреб. Вони підтримують електронний документообіг, звітність і взаємодію з державними сервісами. Водночас, попри функціональність, спільною проблемою багатьох з цих застосунків є складний або незрозумілий інтерфейс, що може стати суттєвою перешкодою для нових користувачів. Особливо це стосується підприємців, які лише починають цифровізувати бухгалтерські процеси та з осторогою ставляться до нових технологій. Тому простота, інтуїтивність і підтримка користувача залишаються ключовими факторами успішного впровадження таких інструментів у практику.

Сучасні тенденції у цифровому середовищі у найближчому майбутньому будуть адаптуватися під застосування в автоматизації бухгалтерських процесів, глобальні тренди та нові виклики передбачають інноваційні рішення для бізнес-середовищ. Хмарні бухгалтерські платформи вже зараз стають стандартом, забезпечуючи

доступ до фінансових даних у будь-який час та будь-якому місці. Сьогодні це особливо актуально для українських підприємств, що іноді вимушені екстрено працювати у віддаленому форматі [9].

Штучний інтелект та машинне навчання дедалі активніше використовуються для автоматизації рутинних бухгалтерських завдань, таких як обробка рахунків, розпізнавання документів і виявлення аномалій. Нейронні мережі як інструмент глибшого аналізу фінансових даних: автоматичне виявлення підозрілих операцій, прогнозування грошових потоків і податкових зобов'язань та індивідуальні поради з оптимізації витрат і податкового зобов'язання. Це дозволить не тільки зменшити кількість помилок, а і підвищити ефективність роботи бухгалтерів.

Зі зростанням обсягу цифрових даних і використанням мобільних технологій зростає потреба в забезпеченні їхньої безпеки. Впровадження сучасних засобів захисту інформації, таких як багатофакторна автентифікація та шифрування даних, стає необхідною умови для довіри користувачів до цифрових бухгалтерських систем.

У світі також зростає попит на додатки, які можуть вести облік криптовалют, NFT та інших цифрових активів. Цінуватися будуть можливості автоматичного врахування курсу, ведення обліку прибутків і збитків від операцій, а також формування звітів для податкових органів з урахуванням цифрових активів. Це особливо буде актуально для ІТ-фахівців та інвесторів.

Автоматизація бухгалтерських процесів із використанням мобільних технологій є не лише інструментом підвищення ефективності, а й маркером зрілості цифрової культури підприємства. Її впровадження засвідчує готовність бізнесу адаптуватися до умов нової економіки.

Висновки. Мобільна автоматизація бухгалтерії стає важливим елементом цифрової трансформації бізнесу. Вона не лише спрощує облік, а й сприяє прозорості, гнучкості та швидкості фінансових процесів. Тенденції свідчать про рух у бік інтелектуальних рішень та простоти для користувача, що робить бухгалтерію доступною навіть для малого бізнесу.

З огляду на отримані результати, доцільно впроваджувати мобільні рішення для бухгалтерії поступово, починаючи з базових функцій – облік витрат, контроль готівки, формування звітності, адаптуючи їх під потреби кожного бізнесу, це дозволить у подальшому органічно розширювати функціонал застосунків у міру розвитку підприємства. Також важливим кроком буде підвищення цифрової грамотності персоналу, що дозволить зменшити операційний опір змінам, і перехід буде більш ефективним.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані в першу чергу на вивчення бар'єрів цифровізації бухгалтерії, зокрема технічних, організаційних і правових. Також варто сформувати моделі цифрової трансформації бухгалтерії, адаптовані до умов перехідної економіки України, тому що універсальні рішення, розроблені для високорозвинених країн, не завжди є ефективними в локальному контексті.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Безкоровайна Л. В.

Література: **1.** Калабіна В., Мінжирян Н. Цифровізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні. *Молодь, наука, бізнес.* 2024. С. 188–192. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/19441. **2.** Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року // Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=0ebdac49-bc88-4815-910e-dc6ce0685811&tag=StrategiiaVidnovlennia-StalogoRozvitkuTaTsifrovoiTransformatsiiMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaPeriodDo2027-Roku&isSpecial=true. **3.** Офіційний вебсайт застосунку Dilovod. URL: https://dilovod.ua/ru/. **4.** Офіційний вебсайт застосунку M.E.Doc. URL: https://medoc.ua/. **5.** Офіційний вебсайт застосунку SOTA. URL: https://sota-buh.com.ua/. **6.** Офіційний вебсайт застосунку iFin.ua. URL: https://www.ifin.ua/. **7.** Офіційний вебсайт застосунку BookKeeper. URL: https://bookkeeper.kiev.ua/. **8.** Офіційний веб-сайт застосунку Taxer. URL: https://taxer.ua/uk/. **9.** Писарчук О. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 1 (52). С. 340–344. **10.** Талах Т., Голячук Н. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2025 р.

PROBLEMS OF IMPROVING THE SALES ACTIVITIES OF NATIONAL TRADING ENTERPRISES IN WARTIME AND POST-WAR TIMES

UDC 658.8

Morhun M.

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

Annotation. *The article summarizes theoretical, methodological and practical approaches to improving the sales activities of trade enterprises supplying the agricultural sector in the context of war and post-war recovery, in particular, digitalization, government support and development of hybrid platforms and staff training.*

Keywords: *sales, sales activities, gricultural sector, post-war recovery, digitalization, staff, government support.*

Анотація. *У статті узагальнено теоретичні, методологічні та практичні підходи до вдосконалення збутової діяльності торговельних підприємств-постачальників для агросектору в умовах війни та післявоєнного відновлення, зокрема щодо цифровізації, державної підтримки, розвитку гібридних платформ і навчань персоналу.*

Ключові слова: *продажі, збутова діяльність, аграрний сектор, післявоєнна відбудова, диджиталізація, персонал, державна підтримка.*

Relevance. In the context of war and post-war recovery, national trading enterprises supplying the agricultural sector face unprecedented challenges that require a comprehensive transformation of their sales activities. The instability of supply chains, logistical constraints, economic uncertainty, and shifting consumer demand necessitate the implementation of adaptive strategies to ensure business continuity and growth. Thus, the relevance of this article lies in the need to develop innovative approaches to sales activities that will ensure the stability and efficiency of national trading enterprises in the agricultural sector amid wartime challenges and post-war reconstruction.

Analysis of recent studies and publications. The issue of agricultural machinery supply has been widely studied by leading scientists, including O. V. Zakharchuk, Yu. O. Lupenko, I. Oleksandrenko, V. V. Nechytailo, V. M. Petrov, O. V. Vyshnevetska, M. M. Mohylova, V. Ye. Skotsyk, S. Kozmenko, and many others [1]. Foreign researchers such as Deininger K., Nehrey M., Meng Meng and others have also made a significant contribution to the study of agricultural machinery markets, the role of state support in providing access to modern machinery, the impact of external economic factors on the sustainability of agricultural business.

Problem definition. The war has disrupted supply chains, increased costs, and reduced farmers' purchasing power, challenging traditional sales models. Digitalization, optimized state support, and hybrid sales models are essential for market resilience and adaptation.

Main material. In wartime and post-war reconstruction, improving the sales activities of domestic retailers requires a strategic approach that takes into account economic instability, logistical disruptions, and changing market demands. One of the key areas of adaptation is the digitalization of sales processes, which increases operational efficiency and expands market coverage. The introduction of B2B platforms that facilitate direct interaction between suppliers and agricultural enterprises allows for better customer interaction and optimized supply chain management [2]. These platforms simplify procurement processes, increase price transparency, and allow for bulk purchases with flexible payment options [2]. By integrating analytics tools, automated order management, and secure transaction systems, B2B platforms help optimize supply chain efficiency and improve customer experience, ensuring business continuity even in volatile economic conditions.

Furthermore, the development of hybrid sales platforms, combining traditional offline sales with digital channels, can significantly improve market adaptability. Virtual showrooms, remote consultations, and e-commerce solutions

© Morhun M., 2025

ensure continuous customer engagement, even in crisis conditions [2]. Expanding partnerships with international suppliers and financial institutions will also help mitigate risks associated with limited domestic resources and financing.

Government support remains a fundamental pillar of market stability, as financial assistance, tax incentives, and credit programs enable agricultural producers to invest in modern equipment [3]. Strengthening state programs for machinery leasing, subsidizing interest rates, and ensuring transparent allocation of funds will help stimulate demand and maintain sectoral stability [4].

Another important aspect of improving sales is the adaptation and development of staff, as mobilization has led to a reduction in staff at enterprises. Effective sales management in the agricultural sector requires a structured approach to knowledge-sharing among key internal stakeholders. Three primary subgroups within sales organizations play a critical role in ensuring smooth operations: sales colleagues (i.e., all other salespeople in the individual seller's organization); sales management (e.g., sales manager, sales director); business team (i.e., non-sales colleagues, those who perform support functions non-sales colleagues, non-sales managers, etc.). The Table 1 below shows the knowledge that sales staff should have [5].

Table 1

Overview of types of knowledge salespeople by group [5]

Knowledge Source	Sales Colleagues	Sales Management	Internal Business Team
Type of knowledge sourced	Procedural selling knowledge; market-context knowledge	Targeting knowledge; Internal navigation knowledge; offer in alignment knowledge	Function-specific knowledge; declarative product knowledge; declarative targeting knowledge

Wartime conditions require employees to acquire new competencies in digital sales, remote customer service, and crisis management. Training programs focused on the use of B2B platforms, data analytics, and negotiation skills can enhance workforce efficiency. Suggested training modules include «Advanced B2B Sales Strategies», «Digital Sales and Customer Engagement», and «Platform-Based Sales Management», ensuring sales teams can effectively navigate modern digital sales ecosystems. Additionally, enterprises should implement motivation systems, flexible work arrangements, and psychological support programs to maintain staff productivity and resilience in challenging conditions. Investing in human capital will ensure a more adaptive and competitive sales force, capable of responding to market shifts and customer needs effectively.

Conclusion and potential developments. In the context of wartime challenges and post-war recovery, the transformation of sales activities in the agricultural machinery sector is essential for ensuring business resilience and long-term sustainability. The article highlights several key areas for improvement, including digitalization, hybrid sales models, government support, and workforce development.

Future research and potential developments should focus on further integrating artificial intelligence and automation into sales processes, expanding access to international financial instruments, and improving collaboration between the public and private sectors. Additionally, exploring new models of green financing and sustainable logistics can contribute to long-term market stability.

Thus, the adaptation of national trading enterprises in the agricultural sector requires a comprehensive and innovative approach that balances technological advancement, financial stability, and human resource development, ensuring business continuity and growth in both wartime and post-war periods.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor T. Kolodizseva

References: **1.** Samofalova M. Export and import potential of agricultural machinery. *Visnyk universytetu «Ukraina».* 2024. No. 12 (39). P. 122–132. URL: https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-12-39-11 . **2.** B2B service sales on a digital multi-sided platform: transformation from value chains to value networks / M. Heikinheimo et al. *Industrial Marketing Management.* 2024. Vol. 116. P. 26–39. URL: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.006. **3.** Deininger K., Ali D. A., Fang M. Impact of the Russian invasion on Ukrainian small and medium farmers' productivity. *Land Use Policy.* 2025. Vol. 148. P. 107406. URL: https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2024.107406. **4.** Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses,

and future prospects. *Heliyon.* 2024. P. e39208. URL: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208. **5.** Salesperson knowledge sourcing inside the vendor organization: Examining the performance-relationship continuum given selected boundary conditions / S. Volpers et al. *Industrial Marketing Management.* 2024. Vol. 118. P. 212–230. URL: https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.003.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

УДК 339.944

Москаленко Є. Д.

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

Анотація. *У статті досліджено сутність управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Визначено функції і методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які є конкретними інструментами впливу на процеси зовнішньоекономічної діяльності. Охарактеризовано фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.*

Ключові слова: *управління, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, організація зовнішньоекономічної діяльності, фактори впливу.*

Annotation. *The article explores the essence of managing the foreign economic activity of an enterprise. The functions and methods of managing the foreign economic activity of an enterprise are determined, which are specific instruments of influence on the processes of foreign economic activity. The factors of influence on the foreign economic activity of an enterprise are characterized.*

Keywords: *management, foreign economic activity, enterprise, organization of foreign economic activity, factors of influence.*

У сучасному світі підприємства все більше інтегруються в міжнародні економічні процеси. Це створює нові можливості для розвитку, але й водночас вимагає від компаній ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю, щоб успішно конкурувати на світовому ринку. Зростаюча конкуренція спонукає підприємства шукати нові ринки збуту, оптимізувати процеси експорту та імпорту, а також ефективно управляти ризиками. Теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю є базою для формування стратегій, які дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними.

Проблематику управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств досліджували у своїх наукових роботах провідні економісти такі як, Кондратенко Н. О., Малишко Є. О., Остапенко Т. Г., Шталь Т. В. Чорненька О. Б., Юр'єва П. Б. та ін. Однак, попри вагомі здобутки науковців у цій сфері та враховуючи багатогранність і зростаючу важливість цієї проблеми, в сучасних умовах ведення бізнесу зростає актуальність теоретичного обґрун-

© Москаленко Є. Д., 2025

тування підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність посиленої уваги до цього напряму.

Тому **метою** цієї статті є узагальнення теоретичних положень щодо координації та організації міжнародної господарської активності підприємства.

Відповідно до статті 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють взаємодію українських та іноземних суб'єктів господарювання, яка відбувається як в межах України, так і за її кордонами, та ґрунтується на ділових відносинах між ними [1].

Згідно з Господарським кодексом України (ст. 377) до зовнішньоекономічної діяльності належать ті види господарської активності, які передбачають переміщення майна чи робочої сили через митний кордон держави під час їх здійснення [2].

У сучасній науковій літературі зустрічаються різні інтерпретації поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що наведені в табл. 1.

Зважаючи на аналіз наявних підходів, під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти сукупність господарських операцій, спрямованих на встановлення та розвиток економічних відносин з іноземними партнерами, що включає експорт, імпорт товарів і послуг, міжнародну інвестиційну діяльність, науково-технічне співробітництво, фінансові операції та інші форми міжнародної співпраці, здійснювані відповідно до чинного законодавства [3].

Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає у здійсненні комплексу зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, спрямованих на отримання прибутку шляхом створення та використання конкурентних переваг при виході на міжнародні ринки. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства означає комплексний аналіз і моделювання як внутрішніх, так і зовнішніх умов функціонування підприємства, сприяючи взаємодії всіх його структурних підрозділів задля покращення результативності міжнародної господарської діяльності та досягнення прибутковості.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Автор	Сутність
Малишко Є. О. [4]	спільна діяльність українських та іноземних суб'єктів господарювання, що реалізується як всередині країни, так і за її межами та передбачає здійснення взаємних економічних операцій
Остапенко Т. Г. [5]	перехід підприємства від виключно внутрішньої діяльності до участі у міжнародних економічних відносинах шляхом освоєння зовнішніх ринків і застосування різноманітних форм співпраці та взаємодії
Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. [6]	сукупність економічних взаємин, що виникають у процесі міжнародного обміну різноманітними видами ресурсів між країнами та їх господарюючими суб'єктами
Шкурупій О. В. [7]	напрям господарської діяльності, який охоплює участь у міжнародній виробничій та науково-технічній кооперації, здійснення експортно-імпортних операцій, а також залучення підприємства до зовнішніх ринків
Шталь Т. В., Зосимова А. С. [8]	комплекс господарських операцій, що здійснюються підприємствами у результаті співпраці з іноземними партнерами як в Україні, так і за кордоном, з метою раціонального використання можливостей, які надає міжнародний поділ праці

З огляду на сутність поняття «управління» як цілеспрямованого процесу планування, організації, координації, мотивації та контролю діяльності суб'єкта бізнесу для реалізації поставлених завдань доцільно сформувати таке формулювання визначення поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства».

Під управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розуміємо цілеспрямований процес планування, організації, координації, мотивації та контролю господарських операцій, спрямованих на встановлення та розширення співпраці та налагодження взаємовигідних зв'язків із закордонними контрагентами. Процес охоплює управління експортно-імпортними операціями, міжнародною інвестиційною діяльністю, науково-технічним співробітництвом, фінансовими транзакціями та іншими формами міжнародної співпраці, здійснюваними на підставі діючих нормативно-правових актів з метою покращення результативності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стабільного розвитку на світовому ринку.

Ефективне управління ЗЕД підприємства базується на ключових управлінських функціях: планування – визначення стратегічних і тактичних цілей виходу на міжнародні ринки, аналіз ринкового середовища, прогнозування

ризиків і розробка експортно-імпортної стратегії; організація – формування структури управління ЗЕД, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами підприємства; регулювання – адаптація діяльності підприємства до змін у зовнішньоекономічному середовищі, врахування міжнародного законодавства, митних процедур, торговельних бар'єрів та валютного регулювання; мотивація – створення стимулів для персоналу, задіяного у зовнішньоекономічній діяльності, впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення; контроль – моніторинг виконання зовнішньоекономічних операцій, оцінка фінансових та операційних результатів, виявлення відхилень та їх коригування.

Для реалізації цих функцій використовуються методи управління ЗЕД, які є конкретними інструментами впливу на процеси зовнішньоекономічної діяльності. Методи управління ЗЕД є практичними інструментами, що дозволяють реалізовувати функції управління та забезпечувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це система способів і засобів впливу на процеси організації, планування, мотивації, контролю та регулювання ЗЕД підприємства для досягнення його стратегічних та тактичних цілей у міжнародному середовищі. За своїм змістом методи управління зовнішньоекономічною діяльністю співвідносяться з основними управлінськими функціями. Так, функція планування реалізується через економічні методи, функція організації пов'язана з адміністративними методами; функція мотивації застосовується через соціально-психологічні методи; функція контролю здійснюється через правові методи, функція регулювання використовує технологічні методи [3; 6].

Ефективне управління ЗЕД дозволяє підприємству мінімізувати ризики, оптимізувати витрати, розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність продукції та забезпечувати сталий розвиток у глобальній економіці.

Організація ЗЕД підприємства – це динамічний процес, що залежить від взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Для успішної діяльності на міжнародному ринку підприємство має адаптуватися до змін у середовищі, ефективно використовувати внутрішні ресурси та розробляти стратегію з урахуванням глобальних тенденцій [3].

На макрорівні забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства формується під впливом зовнішніх чинників, що визначають взаємодію між системою забезпечення та різними сегментами зовнішнього середовища. Вплив цих чинників здійснюється через державні регуляторні механізми та ринкові інструменти, які визначають умови та можливості функціонування підприємства на міжнародному ринку. Вплив мікроекономічних умов, тобто внутрішніх факторів, на забезпечення процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається специфікою самого підприємства, в межах якого формується система забезпечення [7].

Для підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ключовим завданням є розбудова ефективної системи менеджменту ЗЕД, яка сприятиме високій результативності діяльності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільних позицій на міжнародних ринках.

Таким чином, головна мета менеджменту ЗЕД полягає у формуванні та використанні конкурентних переваг підприємства шляхом ведення бізнесу в різних країнах, враховуючи їх економічні, соціальні, демографічні та культурні особливості.

Отже, організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою цілісну систему, що об'єднує управлінські, економічні та організаційні механізми, які спрямовані на розвиток компанії, підвищення результативності її міжнародної діяльності та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках. Дослідження факторів, що впливають на забезпечення ЗЕД промислових підприємств, свідчать про тісну взаємодію цих чинників, кожен з яких має значний вплив. Особливе значення має аналіз і врахування внутрішніх факторів, оскільки саме підприємство може регулювати їх рівень і характер впливу, на відміну від зовнішніх факторів. Тому зменшення негативного впливу та використання сприятливих можливостей дозволяє максимально ефективно забезпечити та активізувати процеси зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пархоменко Н. О.

Література: **1.** Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text. **2.** Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV /

Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15. **3.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. Київ : Центр учб. літ., 2012. 248 с. **4.** Малишко Є. О. Сучасне розуміння поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. *Приазовський економічний вісник.* 2022. Вип. 2 (31). С. 101–105. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2022/2_31_ukr/19.pdf. **5.** Остапенко Т. Г. Нанорівень розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Управління розвитком.* 2016. № 3 (185). С. 48–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2016_3_9. **6.** Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2016. 240 с. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream. **7.** Шталь Т. В., Зосимова Ж. С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємств. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова.* 2013. Т. 13. Вип. 1/1. С. 134–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1%281%29__31.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В НАВЧАННІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.512

М'ягка А. С.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто важливість і необхідність інноваційних підходів у навчанні персоналу підприємства як ключового фактору забезпечення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку праці. Проведено аналіз різноманітних методів і форм навчання, включаючи традиційні та інноваційні, з акцентом на використання інформаційних технологій та персоналізації навчального процесу. Підкреслено ризик втрати конкурентних переваг підприємства у разі ігнорування сучасних тенденцій у навчанні та професійному розвитку персоналу.*

Ключові слова: *навчання, цілі організації, тренінг, мотивація, продуктивність, співробітники, професійний розвиток.*

Annotation. *The article considers the importance and necessity of innovative approaches in training of the enterprise's personnel as a key factor in ensuring competitiveness in the conditions of the modern labor market. An analysis of various methods and forms of training, including traditional and innovative ones, is carried out, with an emphasis on the use of information technologies and personalization of the educational process. The risk of losing the competitive advantages of the enterprise in case of ignoring modern trends in training and professional development of personnel is emphasized.*

Keywords: *training, organizational goals, training, motivation, productivity, employees, professional development.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в тому, що на ринку праці навчання персоналу стає критично важливим фактором успіху підприємства, однак традиційні підходи до навчання часто виявляються неефективними у забезпеченні актуальних знань і навичок, необхідних для виконання складних

© М'ягка А. С., 2025

завдань та адаптації до швидких змін, що актуалізує проблему впровадження інноваційних методів навчання, здатних забезпечити гнучкість, персоналізацію та високу результативність процесу розвитку людського капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам інноваційних підходів в навчанні персоналу підприємства присвятили свої роботи такі науковці [1–5], як: Волянська-Савчук Л. [1], Кучеренко С. [2], Кушнерик О. В. [3], Лавриненко Л. [4], Рудь Н. Т. [5] та ін. Проте питання інноваційних підходів у навчанні персоналу підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є інноваційні підходи в навчанні персоналу підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Навчання персоналу підприємства – це систематичний та організований процес, спрямований на розвиток знань, навичок, умінь і компетенцій працівників, необхідних для ефективного виконання ними своїх посадових обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації. Це інвестиція в людський капітал, яка передбачає надання працівникам можливостей для отримання нових знань, освоєння сучасних технологій і методів роботи, розвитку лідерських якостей, покращення комунікативних навичок і формування професійних компетенцій, що відповідають вимогам сучасного ринку праці та специфіці діяльності підприємства.

Навчання персоналу охоплює широкий спектр форм і методів: від традиційних лекцій і семінарів до інтерактивних тренінгів, майстер-класів, коучингу, менторства та дистанційного навчання.

Велике значення має самостійний професійний розвиток співробітників, і підприємство забезпечує для цього всі можливості: навчальні матеріали, онлайн-курси, бібліотеки та участь у професійних конференціях.

Щоб навчання приносило найкращі результати, воно має бути адаптовано до потреб конкретних працівників і відповідати стратегічним цілям підприємства. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати кошти, вкладені в розвиток людського капіталу.

Окрім того, навчання персоналу є неперервним процесом, який триває протягом всього періоду роботи людини в організації. Воно включає в себе не лише початкове навчання при прийомі на роботу, але й регулярне підвищення кваліфікації, перепідготовку, а також навчання, спрямоване на освоєння нових технологій, продуктів або методів роботи.

Навчання враховує потреби різних категорій працівників, від рядових співробітників до керівників вищої ланки, та передбачає розробку індивідуальних планів навчання. Важливою умовою успішного навчання є створення сприятливого навчального середовища, яке стимулює пізнавальну активність, заохочує обмін досвідом і забезпечує підтримку працівників на всіх етапах навчання.

Інвестиції в розвиток персоналу приносять підприємствам істотні конкурентні переваги. Це проявляється у збільшенні продуктивності, покращенні якості продукції та послуг, зниженні плинності кадрів і зростанні лояльності співробітників. В результаті формується високопрофесійна та мотивована команда, яка здатна швидко реагувати на зміни та ефективно вирішувати складні завдання, що критично важливо для успіху в сучасних умовах глобальної конкуренції.

Підвищення кваліфікації персоналу – це не просто навчання, а стратегічна інвестиція в майбутнє підприємства, що забезпечує стійке положення на ринку та перевагу над конкурентами. Водночас розвиток професійних навичок поєднується з особистісним зростанням працівників, підвищенням їхньої мотивації та задоволеності роботою.

Навчання дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, освоювати нові технології та впроваджувати інновації. Воно також сприяє покращенню внутрішніх комунікацій, формуванню командного духу та підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом. Підприємства, які інвестують в навчання персоналу, більш ефективно використовують свій людський капітал.

Інноваційні підходи в навчанні персоналу також передбачають активне використання інформаційних технологій, зокрема, електронного навчання, мобільного навчання, віртуальної реальності та доповненої реальності. Електронне навчання дозволяє організувати навчання дистанційно, в будь-який час і в будь-якому місці, за допомогою онлайн-курсів, вебінарів, віртуальних тренажерів та інших інтерактивних навчальних матеріалів. Мобільне навчання використовує можливості смартфонів та планшетів для надання працівникам доступу до навчальних матеріалів і завдань у зручному форматі. Віртуальна та доповнена

реальність дозволяють створити реалістичні симуляції виробничих процесів або робочих ситуацій, що дає можливість працівникам безпечно відпрацьовувати навички та набувати досвіду в реальному часі.

Крім того, інноваційні підходи в навчанні персоналу передбачають персоналізацію та адаптацію навчального процесу до індивідуальних потреб і стилів навчання працівників. Це може бути досягнуто за допомогою використання адаптивних навчальних платформ, які аналізують рівень знань і вмінь кожного працівника та пропонують йому індивідуальний план навчання.

Також важливо враховувати різні типи інтелекту та стилі навчання, наприклад, візуальний, аудіальний або кінестетичний, та використовувати відповідні методи та матеріали для кожного типу. Нарешті, інноваційні підходи в навчанні персоналу передбачають постійний зворотний зв'язок та оцінку ефективності навчання, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони навчального процесу та оперативно вносити корективи.

Перелік інноваційних підходів в навчанні персоналу підприємства:

- мікронавчання;
- гейміфікація;
- мобільне навчання;
- віртуальна та доповнена реальність;
- штучний інтелект у навчанні;
- персоналізоване навчання;
- соціальне навчання;
- навчання на основі даних;
- відеонавчання;
- симулятори.

Якщо підприємство не буде вносити інноваційні підходи в навчання персоналу, воно ризикує втратити конкурентоспроможність на ринку. Застарілі методи навчання, які не враховують сучасні тенденції та потреби працівників, можуть призвести до зниження мотивації, втрати інтересу до навчання та, як наслідок, низької ефективності навчання.

Брак інвестицій у розвиток знань і навичок працівників тягне за собою серйозні наслідки: зниження продуктивності, падіння якості товарів і послуг, втрата клієнтської бази. Більше того, відсутність можливостей для професійного зростання штовхає талановитих співробітників до пошуку кращих перспектив в інших компаніях.

В епоху стрімкого технологічного прогресу та жорсткої конкуренції компанія, яка ігнорує потребу в адаптації та інноваційному навчанні персоналу, ризикує зупинитися в розвитку, втратити свої позиції на ринку і, зрештою, зіткнутися з фінансовими проблемами, аж до банкрутства. Тому інвестування в сучасні та креативні методи навчання – це запорука успішного розвитку та процвітання в сучасному світі.

Висновки. Таким чином, ефективне навчання персоналу є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, потребуючи систематичного підходу та впровадження інноваційних методик, що базуються на сучасних технологіях, персоналізації навчання та постійному моніторингу результатів, оскільки ігнорування цих аспектів може призвести до зниження продуктивності, втрати цінних кадрів та, в кінцевому підсумку, до погіршення позицій на ринку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Волянська-Савчук Л., Мацишина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. № 1 (33). С. 33–42. **2.** Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 11 (75). С. 521–525. **3.** Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації.* 2020. № 12. С. 125–129. **4.** Лавриненко Л. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : матеріали конференцій. Мукачево :

МДУ, 2019. С. 326–329. **5.** Рудь Н. Т. Інноваційний потенціал персоналу підприємства: сутність, управління та методи оцінки. *Економічний форум.* 2019. № 2. С 180–190.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ТЕНДЕНЦІЇ ЗАКУПІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 338.2:622.323(477)

Назарок А. С.

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

Анотація. *У статті проаналізовано особливості та трансформацію закупівельної діяльності в Україні у період воєнного стану (2017–2023 роки). Закупівлі набули стратегічного значення як для забезпечення потреб підприємств, так і для підтримки обороноздатності держави. Досліджено вплив війни, інфляції, девальвації та порушень логістики на динаміку витрат на закупівлі. Окремо розглянуто державні, комерційні та критично важливі закупівлі, а також адаптацію підприємств до нових умов через впровадження сучасних підходів, зокрема Just-in-Time, Total Cost of Ownership, Supplier Relationship Management. Стаття підкреслює здатність української економіки до відновлення попри зовнішні виклики та визначає основні тенденції подальшого розвитку закупівельної системи.*

Ключові слова: *ракупівельна діяльність, воєнний стан, державні закупівлі, стратегічні закупівлі, логістика, ризики, ProZorro, енергетична безпека, інфляція, адаптація бізнесу.*

Annotation. *The article analyzes the features and transformation of procurement activities in Ukraine during the period of martial law (2017–2023). Procurement has acquired strategic importance both for meeting the needs of enterprises and for supporting the country's defense capability. The study examines the impact of war, inflation, devaluation, and disruptions in logistics on the dynamics of procurement expenditures. Special attention is given to public, commercial, and critically important procurement, as well as to the adaptation of enterprises to new conditions through the implementation of modern approaches, such as Just-in-Time, Total Cost of Ownership, and Supplier Relationship Management. The article emphasizes the resilience and adaptability of the Ukrainian economy in the face of external challenges and outlines the main trends shaping the future development of the procurement system.*

Keywords: *procurement activity, martial law, public procurement, strategic procurement, logistics, risks, ProZorro, energy security, inflation, business adaptation.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Закупівельна діяльність є ключовою складовою господарської діяльності підприємств та державних установ. Вона складається з вибору постачальників, укладання договорів, контролю якості товарів і послуг, а також управління ризиками. В умовах воєнного стану закупівлі набувають стратегічного значення, адже їх ефективність впливає не лише на стабільність бізнесу, а й на обороноздатність та економічну безпеку країни.

© Назарок А. С., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями закупівельної діяльності займаються багато науковців, серед яких: Мельникова К. В. [4], яка досліджує методи оптимізації постачань та управління ризиками в закупівлях, а також Ястремська О. М. [6], яка аналізує стратегії управління закупівлями та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. Сучасні дослідження у цій галузі акцентують увагу на цифровізації закупівель, використанні аналітичних інструментів для прогнозування потреб та автоматизації процесів закупівлі.

Дослідження Національного банку України [1], Державної служби статистики України [2] та міжнародних фінансових установ [3; 5] свідчать про значний вплив глобальних економічних факторів на закупівельні процеси та видобувний сектор. Світові ринки енергоносіїв, військові дії та економічна криза стали головними чинниками, що впливали на ці показники у 2017–2023 роках.

Метою статті є аналіз змін у закупівельній діяльності в Україні протягом 2017–2023 років, зокрема під впливом війни, а також визначення тенденцій, що формують сучасну систему закупівель.

Викладення основного матеріалу дослідження. Закупівельна діяльність є важливою складовою господарської діяльності підприємств і охоплює процеси вибору постачальників, укладання договорів, контролю якості товарів і послуг, а також оптимізації витрат. Дослідження в цій сфері спрямовані на підвищення ефективності закупівельних процесів, зниження витрат, мінімізацію ризиків і забезпечення стабільності постачань.

Протягом 2017–2023 років закупівельна діяльність відігравала ключову роль у забезпеченні підприємств необхідними ресурсами для їхньої ефективної роботи. Вона охоплювала широкий спектр процесів, включаючи вибір постачальників, укладання договорів, моніторинг ринку та управління ризиками.

Як зазначають Мельникова К. В. [4] та Ястремська О. М. [6], ефективне управління закупівлями сприяє зниженню витрат, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Зокрема, Мельникова К. В. акцентує увагу на важливості оптимізації постачань і мінімізації ризиків у процесі закупівель, тоді як Ястремська О. М. досліджує вплив стратегічного управління закупівлями на економічні показники підприємств.

Закупівельна діяльність поділяється на:

1. Державні закупівлі – здійснюються через систему ProZorro та спрямовані на забезпечення потреб державних установ і підприємств.

2. Комерційні закупівлі – охоплюють процеси постачання сировини, матеріалів і послуг для приватного сектора.

3. Критично важливі закупівлі – пов'язані із забезпеченням стратегічних галузей у період кризи (паливо, продовольство, медичні засоби тощо) [4].

Сучасні підприємства використовують різні підходи до закупівель:

Just-in-Time – мінімізація запасів за рахунок оперативних постачань;

Total Cost of Ownership – оцінка повної вартості володіння, включаючи витрати на логістику, зберігання та обслуговування;

Supplier Relationship Management – побудова довгострокових відносин із надійними постачальниками.

У період війни особливої актуальності набувають стратегічні закупівлі, що враховують ризики перебоїв у постачанні та валютні коливання.

Закупівельна діяльність українських підприємств у 2017–2023 роках зазнала значних змін, табл. 1 відображає загальну вартість придбаних товарів і послуг [2; 5].

Таблиця 1

Загальна вартість куплених товарів і послуг за видами економічної діяльності у 2017–2023 роках

Рік	Усього, тис. грн
2017	6387836932,9
2018	7725490984,3
2019	7974622664,6
2020	8318714106,3
2021	10785482043,5
2022	8451228719,8
2023	10652432389,8

Джерело: [2; 5]

Як видно з табл. 1, протягом 2017–2021 років спостерігалося поступове зростання закупівель, що пояснюється як інфляційними процесами, так і загальним розвитком економіки, проте у 2022 році показник суттєво знизився через війну, перебої в логістиці та скорочення виробничої активності. У 2023 році спостерігається часткове відновлення завдяки адаптації бізнесу до нових умов та державній підтримці критично важливих секторів. Динаміку загальної вартості куплених товарів і послуг за видами економічної діяльності у 2017–2023 роках наведено на рис. 1.

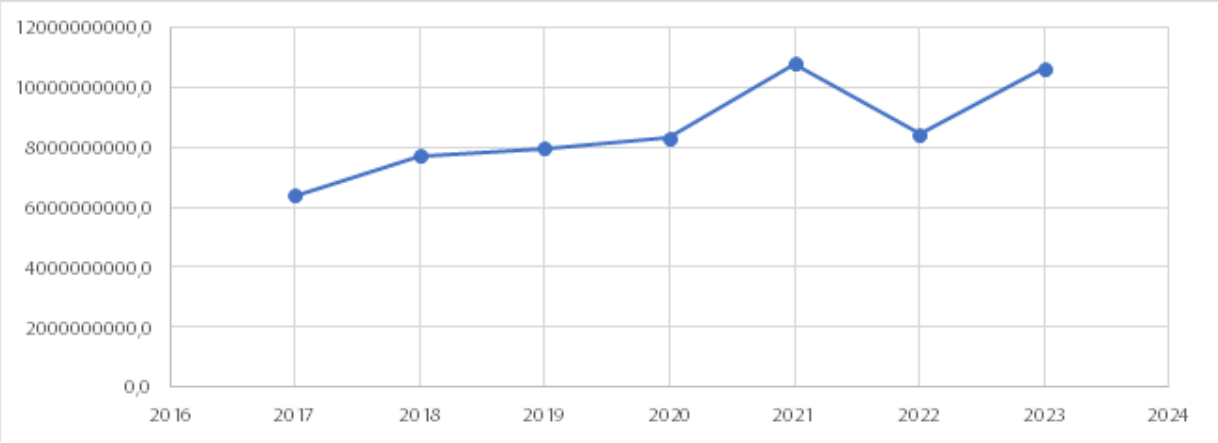


Рис. 1. **Динаміка загальної вартості куплених товарів та послуг за видами економічної діяльності у 2017–2023 роках**

Джерело: [2; 5]

У 2017 році цей показник становив 6,39 трлн грн, після чого щорічно зростав, досягнувши 10,79 трлн грн у 2021 році, зростання пояснюється як інфляційними процесами, так і зростанням економічної активності в країні, що відбувалося в умовах відносно стабільної макроекономічної ситуації.

Однак у 2022 році вартість куплених товарів і послуг суттєво знизилася до 8,45 трлн грн, що може бути наслідком різкого скорочення виробничої та торговельної активності через війну, втрату частини економічного потенціалу, порушення логістичних ланцюгів і загального спаду ділової активності.

У 2023 році показник зріс до 10,65 трлн грн, що свідчить про часткове відновлення економіки. Можливо, це пов'язано з адаптацією бізнесу до нових умов, поступовим відновленням виробничих процесів, державною підтримкою підприємств і активізацією зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом аналіз динаміки за ці роки показує, що, попри зовнішні виклики, економіка демонструє здатність до відновлення. Подальший розвиток залежатиме від стабілізації ситуації в країні, залучення інвестицій та відбудови зруйнованої інфраструктури.

Воєнні дії суттєво вплинули на закупівельну політику підприємств, спричинивши такі зміни:

1. Державні установи та приватний сектор сфокусувалися на закупівлі товарів першої необхідності – продовольства, медикаментів, пального, будівельних матеріалів для відновлення інфраструктури.

2. Порушення ланцюгів постачання, блокування портів і руйнування транспортної інфраструктури призвели до дефіциту певних товарів, вирішення цієї проблеми відбувалося через зміну маршрутів постачання, переорієнтацію на європейські ринки та залучення нових партнерів.

3. Девальвація гривні та інфляція суттєво вплинули на вартість імпортних закупівель, що змусило підприємства активніше працювати з вітчизняними постачальниками та переходити на довгострокові контракти.

4. Уряд запровадив низку ініціатив для підтримки закупівельної діяльності, зокрема, спрощені тендерні процедури для військових і гуманітарних закупівель.

Одним із найважливіших секторів економіки залишається нафтогазовий комплекс. Динаміку закупівель у цій сфері наведено на рис. 2 [1–3; 5].

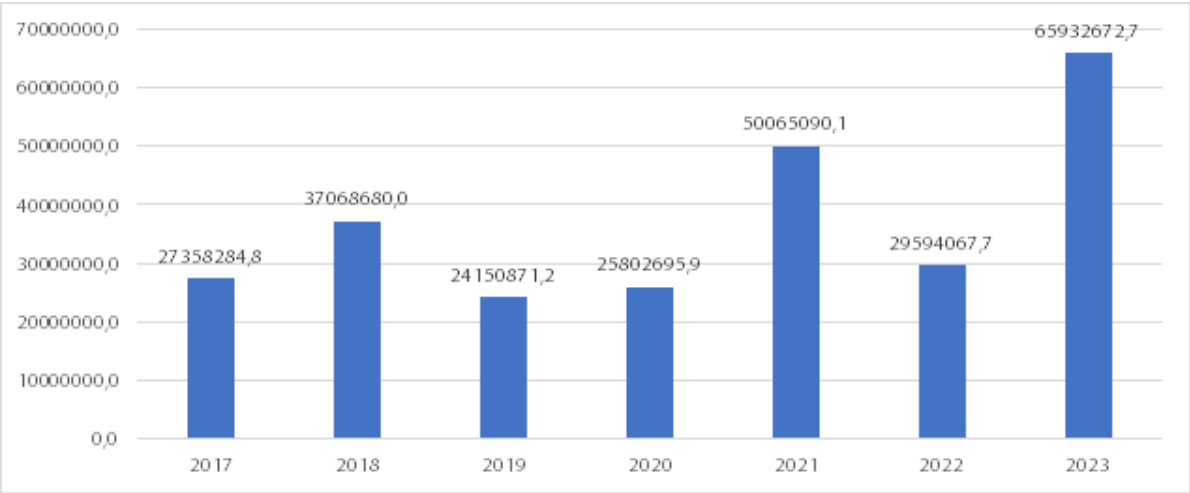


Рис. 2. **Динаміка закупівель**

Джерело: [1–3; 5]

Як показують дані, у 2021 році спостерігалося різке зростання закупівель, що пояснюється підвищенням світових цін на енергоресурси. Війна у 2022 році спричинила падіння показника, проте у 2023 році він досяг рекордного рівня, що свідчить про зростання потреб у внутрішньому видобутку та поступове відновлення галузі.

Висновки. Аналіз закупівельної діяльності в Україні у 2017–2023 роках показав, що війна суттєво вплинула на стратегію підприємств і державних установ. Основні тенденції охоплюють зміщення фокусу на критично важливі товари й послуги, перебудову логістичних ланцюгів і зміну постачальників, зростання закупівель у нафтогазовому секторі як елемент стратегії енергетичної безпеки, а також посилення ролі державного регулювання у сфері кризових закупівель. Попри виклики, український бізнес та економіка демонструють здатність до адаптації, що дає підстави для позитивних прогнозів щодо подальшого відновлення.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Макроекономічний огляд України // Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarniy-oglyad-veresen-2024-roku. **2.** Офіційні економічні дані // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. **3.** Звіти про фінансову стабільність України // Світовий банк. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine. **4.** Мельникова К. В., Дяків А. Б. Особливості закупівельної діяльності в мікрологістичних системах // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 24 листопада 2023 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 504–507. **5.** Статистичні дані про закупівлі та енергетику // Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=55b6dd94-f5ec-46b2-adc1-43d6fd9cb05f&title=PidsumkiPublichnikhZakupivel. **6.** Ястремська О. М., Акіншина Ю. С. Особливості організації закупівельної логістики на підприємстві // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 725–728.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

УДК 658.6

Нарожна К. О.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто особливості планування виробничої діяльності підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Визначено основні етапи та методи планування, охарактеризовано проблеми, що виникають під час їх реалізації. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи виробничого планування на підприємствах різних галузей економіки.*

Ключові слова: *виробниче планування, ефективність, ресурси, операційне управління, прогнозування, стратегія.*

Annotation. *The article examines the features of enterprise production planning in the conditions of an unstable economic environment. The main stages and methods of planning are defined, and problems that arise during their implementation are described. Directions for improving the production planning system at enterprises in various sectors of the economy are substantiated.*

Keywords: *production planning, efficiency, resources, operational management, forecasting, strategy.*

Постановка проблеми. Виробнича діяльність є ключовим елементом функціонування будь-якого підприємства, що здійснює випуск продукції або надання послуг. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, швидких технологічних змін, нестачі ресурсів і коливань попиту виникає нагальна потреба у впровадженні ефективного механізму планування виробництва. Його недосконаліть призводить до порушення ритмічності виробництва, перевитрати ресурсів, зростання витрат і зниження конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування виробництва розглядаються у працях науковців: Веретенникова Г. Б. [1], Волошин Д. І. [2], Гусєва О. Ю. [3], Данилюк М. О. [4], Клименко Т. В. [5] та ін. Вони досліджують стратегічні та оперативні аспекти виробничого менеджменту, роль інформаційних технологій у плануванні, методи управління ресурсами. Проте не всі праці приділяють достатньо уваги адаптації методик до реалій сучасної української економіки, цифрової трансформації виробничих процесів та інтеграції планування з логістичними ланцюгами.

Метою статті є аналіз сучасних підходів до планування виробничої діяльності підприємства, виявлення основних проблем у цій сфері та формування пропозицій щодо вдосконалення процесу виробничого планування.

Викладення основного матеріалу дослідження. Планування виробничої діяльності є одним із базових напрямів функціонування підприємства, що визначає ефективність використання ресурсів, ритмічність виробничих процесів і здатність підприємства відповідати на виклики ринку. У сучасних умовах, коли господарське середовище характеризується підвищеною нестабільністю, глобалізацією ринків, дефіцитом матеріальних і трудових ресурсів, виробниче планування вимагає глибокого аналізу, гнучкості та інтеграції з іншими бізнес-процесами.

Основна мета виробничого планування полягає у забезпеченні своєчасного та повного виконання виробничої програми за найменших витрат ресурсів. Це досягається шляхом раціонального визначення обсягів, структури, асортименту та строків виготовлення продукції. Об'єктом планування виступає діяльність підприємства – господарча (економічна), соціальна і екологічна [4]. Планування забезпечує координацію

© Нарожна К. О., 2025

між підрозділами підприємства, дозволяє уникати перевантаження або незавантаження виробничих потужностей, знижує втрати від простоїв, поломок або нестачі сировини.

Виробниче планування охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівні. На стратегічному рівні визначаються цілі виробництва на довгострокову перспективу, прогнозуються обсяги виробництва, оновлення технологій, інвестиції в обладнання та інновації. Тактичне планування включає розроблення річних і квартальних виробничих програм, узгоджених з ресурсною базою підприємства. Оперативне планування зосереджується на формуванні графіків запуску продукції у виробництво, управлінні змінами в замовленнях, контролі за виконанням планів.

Ефективність і результативність планування значною мірою залежать від організації заданого процесу на підприємстві [1]. Для підвищення ефективності планування використовуються різні методи. Одним із найпоширеніших є нормативний метод, що ґрунтується на використанні норм витрат ресурсів і виробітку. У поєднанні з калькуляційними розрахунками це дозволяє точно визначити потребу в матеріалах, часі й робочій силі. Програмно-цільовий метод передбачає побудову логічної послідовності досягнення стратегічних цілей через систему взаємопов'язаних виробничих завдань.

Останнім часом активно застосовуються методи імітаційного моделювання, які дозволяють підприємству змоделювати різні сценарії функціонування виробництва залежно від змін зовнішніх умов – постачання, коливань попиту, зміни цін на ресурси. Це особливо важливо в умовах невизначеності та кризи.

Для математичного обґрунтування рішень використовуються методи лінійного та цілочисельного програмування, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, визначити найкращі варіанти розподілу замовлень, навантаження устаткування чи планування змінності праці.

У практиці сучасного менеджменту набули поширення цифрові інструменти виробничого планування. Насамперед, це системи класу ERP (Enterprise Resource Planning), що дозволяють інтегрувати планування з обліком, фінансами, постачанням, збутом і логістикою. Системи MRP (Material Requirements Planning) забезпечують точне визначення потреб у сировині та матеріалах на основі виробничих планів. Системи APS (Advanced Planning and Scheduling) дозволяють здійснювати точне календарне планування з урахуванням обмежень, черговості операцій, пріоритетів і завантаженості виробничих потужностей.

Попри наявність інструментів, підприємства часто стикаються з низкою типових проблем у виробничому плануванні:

- неузгодженість між підрозділами (наприклад, планування і закупівлі);
- відсутність достовірної аналітики щодо попиту;
- складність адаптації планів до змін ринку;
- недосконалість методів прогнозування;
- надмірна централізація планових функцій.

Для вирішення зазначених проблем рекомендується впровадження гнучких моделей планування, які поєднують оперативність із прогнозною аналітикою. Також ефективним є підхід «rolling planning» – ковзного планування, коли базовий виробничий план регулярно оновлюється залежно від зміни даних. Важливу роль у підвищенні точності планів відіграє міжфункціональна комунікація – налагодження постійного обміну інформацією між виробничими, збутовими, логістичними та фінансовими підрозділами [2].

Успішність виробничого планування залежить також від кваліфікації персоналу, гнучкості управлінських структур, готовності до змін, а також використання сучасних підходів до оцінювання ефективності планування. До таких показників можна віднести коефіцієнт виконання виробничого плану, рівень використання потужностей, кількість позапланових змін, частку відходів і втрат, час простоїв.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що ефективне планування є не лише технічним або програмним інструментом, а перш за все – управлінською філософією, що охоплює всі рівні прийняття рішень на підприємстві. Саме узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних дій дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність і високу результативність виробництва в умовах динамічного середовища.

Висновки. Планування виробничої діяльності є однією з ключових функцій управління на підприємстві. Його ефективність значною мірою визначає здатність підприємства до адаптації, конкурентоспроможність та фінансові результати. В умовах сучасної економіки особливу роль відіграє цифровізація виробничого планування, що забезпечує оперативність, гнучкість і точність прийняття рішень.

Перспективи подальших досліджень слід спрямовувати на вивчення впливу цифрових інструментів на ефективність планування, розробку адаптивних моделей управління виробництвом, що враховують ризики, невизначеність і швидку зміну зовнішніх умов.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. **2.** Волошин Д. І., Волошина Л. В. Організація та планування виробництва в умовах вагоноремонтних підприємств : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 145 с. **3.** Гусєва О. Ю., Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : Державний університет телекомунікацій, 2020. 135 с. **4.** Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / за ред. М. О. Данилюка. Львів : Магнолія 2006, 2017. 328 с. **5.** Клименко Т. В. Планування діяльності підприємства : конспект лекцій. Лозова, 2017. 70 с.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

IMPROVEMENT OF ANNUAL PLANNING OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE IN UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

UDC 005.932

Neudakina Ye.

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

Annotation. *This article discusses the issues and challenges that arise in the annual planning of logistics activities of enterprises under martial law. It identifies the key problems faced by enterprises due to disruptions in the transport infrastructure, supply instability, increased costs and security threats. The author suggests ways to improve annual logistics planning, in particular by developing alternative routes, diversifying suppliers, optimizing inventory management, using information technology, developing human resources, insuring logistics risks, and cooperating with government agencies.*

Keywords: *logistics, annual planning, martial law, optimisation, information technology.*

Анотація. *У цій статті розглянуто проблеми та виклики, які виникають під час річного планування логістичної діяльності підприємства в умовах воєнного стану. Визначено основні виклики, що виникають перед підприємствами через порушення транспортної інфраструктури, нестабільність постачання, зростання витрат і ризики безпеки. Запропоновано шляхи вдосконалення річного планування логістики, зокрема через розробку альтернативних маршрутів, диверсифікацію постачальників, оптимізацію управління запасами, використання інформаційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, страхування логістичних ризиків і співпрацю з державними органам.*

© Neudakina Ye., 2025

Ключові слова: *логістика, річне планування, воєнний стан, оптимізація, інформаційні технології.*

Annual planning of logistics activities is a key element of business management to ensure efficient supply and distribution of products. In a time of war, when transportation routes are disrupted, resources are limited, and logistics processes change significantly, planning methods must be adapted to ensure business sustainability.

Analysis of recent research and publications. The problem of improving the planning of logistics activities of enterprises under martial law has been studied by such authors as Kuzyak V. [1], Ozarko K., Chelombytko V. [2], Hryniv N., Ravlikovka A. [3], Humeniuk A., Biloshkurska N. [4], Tarasiuk H. and Ishchenko V. [5]. These researchers have made a significant contribution to understanding and solving logistics problems under martial law.

Aim. The purpose of this article is to analyse the problems of logistics planning under martial law and to make recommendations for its improvement, which would allow companies to reduce risks and increase the efficiency of logistics operations.

Summary of the main research material. During the martial law, the efficiency of the logistics operations of companies is affected by many problems. Transportation infrastructure is completely destroyed, which leads to problems with shipping. The lack of materials and supply and their unreliability are making companies change their logistics planning. Moreover, the increased costs of transportation and increased levels of risk call for the need to develop new planning and management approaches.

It's needed to exploring how companies can continue to function effectively in a challenging environment through an effective approach to the planning of the logistics process, which includes flexibility in transportation, technology application, inventory control, and resources management. Here are the key challenges in logistics operations and the possible ways to solve them.

Disruption of transportation infrastructure. As a result of the hostilities, roads, bridges, railroads and other infrastructure are being destroyed, which complicates logistics operations. This results in delays in deliveries, rerouting and increased transportation costs [1].

Supply instability. In the context of hostilities, businesses face interruptions in the supply of raw materials and finished goods. The closure of businesses, blocked transportation corridors, and a shortage of drivers exacerbate the problem [2].

Increased costs. Military actions lead to higher transportation costs due to increased fuel costs, cargo insurance, and the need to use alternative routes [3].

Security risks. Logistics operations in war zones are exposed to significant risks due to the possibility of shelling, mining and loss of cargo [4].

An analysis of the main difficulties enterprises face in annual logistics planning has helped identify effective measures to overcome them.

Developing Alternative Routes. To minimize delays and improve supply forecasting, companies should implement modern Transport Management Systems (TMS). These systems enable the calculation of the safest and most efficient routes. Additionally, businesses should consider multimodal transportation, which combines different transport modes (rail, road, and water) to ensure greater flexibility depending on available routes and safety levels.

Diversifying Suppliers. Companies should not rely on a single supplier but instead establish agreements with multiple partners across different regions. This approach helps mitigate supply chain disruptions, enhance logistics resilience, and prevent production stoppages. Additionally, businesses should explore partnerships with international suppliers and utilize logistics hubs in stable regions for temporary product storage.

Optimizing Inventory Management. Balanced inventory management is key to operational efficiency. The use of Just-in-Time (JIT) and Just-in-Case (JIC) strategies allows companies to maintain necessary stock levels while avoiding excessive costs. In times of heightened risks, it is advisable to create strategic reserves of critical resources and apply demand forecasting models to optimize inventory distribution.

Leveraging Information Technologies. Digital solutions significantly improve logistics planning accuracy and responsiveness. Implementing ERP systems, IoT solutions, and artificial intelligence enables real-time supply chain tracking and rapid adaptation to changes. Information systems can also apply adaptive routing algorithms and risk prediction models, improving logistics reliability [5].

Enhancing Workforce Qualifications. Investing in employee training is essential for efficient logistics management. Learning modern logistics strategies, digital platforms, and crisis management techniques allows companies to adapt

more quickly to changing conditions. Additionally, businesses should conduct training programs focused on risk management, operating under force majeure conditions, and implementing alternative logistics solutions.

Insuring Logistics Risks. Financial protection is an integral part of a resilient logistics strategy. Cargo and vehicle insurance help reduce potential losses in emergencies. Companies should regularly review insurance contracts, considering additional risks, including those related to military conflicts. Furthermore, exploring government-backed insurance programs for strategic industries can provide additional security.

Collaborating with Government Agencies. A well-established partnership with government institutions allows businesses to obtain timely updates on infrastructure conditions, expedite the issuance of permits, and access logistics support programs. Active participation in national initiatives contributes to restoring transport corridors and developing alternative supply routes.

Conclusion. In times of martial law, businesses must quickly adapt their logistics strategies to maintain operations without disruptions. Annual logistics planning should take potential risks into account and incorporate various solutions, such as supplier diversification, the use of digital technologies, route optimization, and enhanced transportation security. By applying these approaches, companies can reduce losses, improve efficiency, and ensure stability even in times of crisis.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor M. Martynenko

References: **1.** Кузяк В. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-13. **2.** Озарко К. С., Челомбитько В. В. Особливості логістичних процесів у воєнний період: проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2023. № 2 (68). С. 74–78. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-74-78. **3.** Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. Вип. 13. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7411975. **4.** Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2023. № 3. С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-2. **5.** Тарасюк Г. М., Іщенко В. С. Логістичне управління в діяльності підприємств: еволюція концепцій, управлінських підходів та тренди сучасності. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 14. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.14.32.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 339.138:004.738.5

Озерова В. П.

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

Анотація. *Досліджено використання інтернет-технологій у маркетингу харчової промисловості, зокрема SEO, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг та клієнтоорієнтовані стратегії. Надано практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності та залучення нових клієнтів.*

© Озерова В. П., 2025

Ключові слова: *інтернет-технології, маркетинг, харчова промисловість, SEO, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article examines the use of Internet technologies in food industry marketing, including SEO, content marketing, influencer marketing, and customer-centric strategies. Practical recommendations are provided for the implementation of digital tools to increase competitiveness and attract new customers.*

Keywords: *Internet technologies, marketing, food industry, SEO, content marketing, influence marketing, competitiveness.*

Актуальність. Інтернет став ключовим елементом сучасного життя, змінюючи підходи компаній до просування товарів. Для підприємств харчової промисловості цифрові інструменти відкривають нові шляхи залучення покупців, збільшення обсягів продажу та підвищення впізнаваності бренду.

Сучасні споживачі активно шукають інформацію про продукцію у соцмережах, на вебсайтах і маркетплейсах, звертаючи увагу на огляди, відгуки та рекомендації блогерів. Це спонукає бізнес впроваджувати онлайн-маркетинг, аби ефективно взаємодіяти з аудиторією та підтримувати свою конкурентоспроможність.

Використання цифрових інструментів, таких як SEO-просування, контент-маркетинг, співпраця з інфлюенсерами та онлайн-реклама, дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, аналізувати поведінку клієнтів і пропонувати їм релевантні продукти. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який не завжди має ресурси для традиційної реклами, але може ефективно використовувати можливості інтернету.

Дослідження цієї теми дозволяє виявити найефективніші стратегії використання цифрових технологій у маркетингу харчових продуктів, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів і підвищенню рівня задоволення потреб споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасними науковцями активно розглядається проблема застосування інтернет-технологій у маркетингу харчової промисловості. Важливий внесок у дослідження цієї теми зробили Чміль Г., Верзілова Г. [1], Кукіна Н., Трусова Н., Шквиря Н. [2], Бергер А. *Д.* [3], Капінус *Л.* [4], Пашечко М. [5], Гелей Ю., Ревякін О., *Л*еонідов А. [6]. Однак, невважаючи на значну кількість досліджень, проблема оцінки ефективності використання інтернет-технологій у маркетингу харчових продуктів залишається недостатньо вивченою, що вимагає подальших наукових досліджень і практичних обґрунтувань.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей використання інтернет-технологій у маркетингу харчової промисловості, виявлення основних інструментів та тенденцій цифрового маркетингу, а також аналіз їх ефективності для підвищення конкурентоспроможності підприємств у цій галузі.

Завдання дослідження:

- дослідити основні інтернет-технології, що застосовуються в маркетингу харчової промисловості;
- визначити основні тенденції та інструменти цифрового маркетингу, що впливають на розвиток підприємств у харчовій галузі;
- оцінити ефективність використання онлайн-інструментів для просування харчових продуктів на ринку;
- вивчити вплив інтернет-технологій на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості;
- надати рекомендації щодо вдосконалення застосування інтернет-технологій у маркетингових стратегіях підприємств харчової промисловості.

Основний матеріал дослідження. Запровадження інноваційних маркетингових підходів на підприємстві, що спеціалізуються на харчовій промисловості, є важливим аспектом зміцнення його позиції на ринку. Оскільки споживачі дедалі активніше користуються інтернетом, бізнес має адаптувати свої рекламні та комунікаційні стратегії до умов цифрового середовища.

Як зазначають Чміль і Верзілова [1], сучасні методи інтернет-маркетингу сприяють розвитку торговельних компаній та підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Зокрема, ефективними інструментами є просування через соціальні мережі, онлайн-реклама та оптимізація під пошукові системи (SEO). Завдяки цим технологіям компанії можуть формувати персоналізовані маркетингові стратегії, орієнтовані на інтереси цільової аудиторії, а також оперативно взаємодіяти з потенційними покупцями. Для підприємств харчової галузі це відкриває можливості ефективного просування продукції, враховуючи особливості споживчого попиту в інтернет-просторі.

Однією з основних сучасних тенденцій у маркетингу є зростаюче застосування інфлюенс-маркетингу, який стає все більш популярним серед виробників харчових продуктів і напоїв в Україні [2]. Співпраця з блогерами та авторитетними особистостями дає змогу брендам не лише підвищити впізнаваність своєї продукції, а й зміцнити довіру споживачів завдяки рекомендаціям відомих осіб. Завдяки інфлюенсерам створюється контент, який легко привертає увагу цільової аудиторії, що є особливо цінним для малих і середніх підприємств, які не мають значних бюджетів на традиційну рекламу.

На думку Бергера [3], впровадження сучасних маркетингових стратегій є важливим чинником сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Це включає оперативну адаптацію до змін у споживчих уподобаннях та ефективне застосування цифрових технологій для популяризації продукції. Інтернет-інструменти відкривають нові можливості комунікації з клієнтами, даючи змогу впроваджувати персоналізовані пропозиції, автоматизувати обслуговування через чат-боти, використовувати інтерактивні платформи та надавати онлайн-консультації.

Капінус [4] підкреслює важливість активного використання онлайн-маркетингу для підприємств харчової промисловості. Це включає інтеграцію різних цифрових платформ, таких як соціальні мережі, маркетплейси та інтернет-магазини, для підвищення впізнаваності бренду. Такий підхід допомагає компаніям стати більш гнучкими та здатними оперативно реагувати на зміни в споживчому попиті, що є важливим для їхнього стабільного розвитку та зростання.

Клієнтоорієнтовані підходи стають основою ефективного маркетингу у сфері харчової промисловості. Гелей, Ревякін і Леонідов [5] зазначають, що інтеграція таких стратегій дозволяє не лише задовольняти актуальні потреби споживачів, а й вибудовувати довгострокові партнерські відносини. Використання інтернет-технологій дає змогу підприємствам отримувати зворотний зв'язок від клієнтів у онлайн-режимі, що дозволяє оперативно реагувати на їхні вподобання та підвищувати рівень лояльності.

Щодо компаній, що працюють у B2B-сегменті, Пашечко [6] підкреслює значущість інтеграції інтернет-маркетингу в систему обслуговування клієнтів. Зокрема, це стосується впровадження цифрових платформ для комунікації з партнерами та оптимізації процесів взаємодії на всіх етапах співпраці. Використання таких технологій дозволяє зменшити витрати на комунікацію та значно прискорити обмін інформацією, підвищуючи ефективність бізнес-операцій.

Рекомендується активно використовувати інфлюенс-маркетинг, що сприяє залученню нових клієнтів і підвищенню довіри до бренду через співпрацю з блогерами та лідерами думок. Важливо також зосередитися на клієнтоорієнтованих стратегіях, застосовуючи цифрові інструменти для персоналізації комунікації, що сприятиме зростанню лояльності та задоволеності споживачів.

Окрему увагу слід приділити розвитку SEO-просування та контент-маркетингу, адже це допоможе покращити відображення бренду у пошукових системах і залучити більше потенційних покупців. Розширення присутності на онлайн-платформах і маркетплейсах стане важливим кроком для спрощення процесу покупки та збільшення обсягів продажу.

Автоматизація взаємодії з клієнтами, зокрема впровадження чат-ботів, дозволить оптимізувати комунікацію та зменшити витрати на обслуговування. Крім того, важливо стежити за актуальними трендами у сфері харчової промисловості та швидко адаптуватися до змін попиту, що забезпечить конкурентоспроможність і ефективність маркетингових стратегій.

Висновки. Отримані результати свідчать про значущість впровадження інтернет-технологій у маркетингові стратегії підприємств харчової галузі. Використання цифрових інструментів, таких як SEO-просування, контент-маркетинг та співпраця з інфлюенсерами, є ключовим фактором для зміцнення конкурентних позицій компаній. Онлайн-платформи забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами, підвищують впізнаваність бренду та дозволяють розширювати аудиторію. Підприємства, що активно впроваджують ці підходи, можуть швидше реагувати на зміни у споживчих перевагах і зміцнювати лояльність клієнтів, що сприяє їх стабільному розвитку та успіху на ринку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мартиненко М. В.

Література: **1.** Чміль Г., Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2019. Вип. 10. С. 178–182. DOI: https://doi.

org/10.37320/2415-3583/10.27. **2.** Кукіна Н., Трусова Н., Шквиря Н. Інфлюенс-маркетинг на ринку харчових продуктів і напоїв України: тренди, виклики, можливості. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки).* 2024. Вип. 3 (52). С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-10. **3.** Бергер А. Д. Прийняття інноваційних маркетингових рішень на підприємствах харчової промисловості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.* 2023. Т. 22. № 2 (54). С. 24–34. DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.2(54).293406. **4.** Капінус Л. Активізація маркетингової поведінки підприємств харчової промисловості на онлайн-ринку. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-30. **5.** Гелей Ю., Ревякін О., Леонідов А. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств. *Food Industry Economics.* 2023. Т. 15. № 4. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v15i4.2803. **6.** Пашечко М. Інтернет-маркетинг в комплексному обслуговуванні споживачів на ринку B2B. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-153.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ЗБУТОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Орел Ю. О.

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

Анотація. *У статті досліджено вплив цифрової трансформації на збутову діяльність підприємств. Розглянуто ключові цифрові технології, що сприяють підвищенню ефективності продажів, та визначено основні виклики їх впровадження. Окреслено перспективи розвитку цифрового збуту в умовах цифрової економіки.*

Ключові слова: *цифрова трансформація, збутова діяльність, цифровий маркетинг, автоматизація продажів, електронна комерція.*

Annotation. *The article explores the impact of digital transformation on enterprises' sales activities. Key digital technologies that enhance sales efficiency and the main challenges of their implementation are considered. The prospects for the development of digital sales in the digital economy are outlined.*

Keywords: *digital transformation, sales activities, digital marketing, sales automation, e-commerce.*

Сучасний бізнес розвивається в умовах стрімкої цифрової трансформації, що змінює підходи до організації підприємницької діяльності. Використання цифрових технологій відкриває нові можливості для підприємств, водночас створюючи певні виклики та загрози. Важливим аспектом цих змін є трансформація збутової діяльності, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність компаній. У зв'язку з цим постає необхідність дослідження цифрових інструментів, що впливають на збут, аналізу їхнього впровадження та оцінки їхнього впливу на ефективність продажів.

© Орел Ю. О., 2025

Проблематика цифрової трансформації збутової діяльності підприємств викликає значний науковий інтерес, що обумовлено стрімким розвитком цифрових технологій та зміною споживчих поведінкових моделей. У цьому контексті все більше дослідників присвячують свої роботи питанням цифрової трансформації маркетингу та збуту.

До вітчизняних науковців, які розглядають цю тему, належать Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. [2], Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. [3], Кулинич М. Б. [4], Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. [6].

Метою дослідження є аналіз впливу цифрової трансформації на збутову діяльність підприємств, виявлення основних цифрових інструментів, що сприяють підвищенню ефективності продажів, а також визначення викликів, пов'язаних із впровадженням новітніх технологій у процеси збуту.

Сучасний бізнес зазнає значних змін під впливом цифрових технологій, які стали невіддільною частиною комунікації між підприємствами та споживачами. Цифрова трансформація охоплює всі аспекти діяльності компанії – від виробництва до збуту, змінюючи традиційні підходи до ведення бізнесу та створюючи нові можливості для розвитку.

Як зазначають фахівці, цифрові технології та онлайн-платформи стали основним інструментом у маркетингу. Підприємства активно використовують соціальні мережі, електронну комерцію, мобільний маркетинг та інші цифрові канали для привернення уваги клієнтів [6]. Близько 72% бюджету бренду витрачається на цифрові канали маркетингу [1], що свідчить про домінуючу роль онлайн-просування у сучасних бізнес-стратегіях. Це підтверджує загальну тенденцію переходу компаній до цифрових бізнес-моделей, де технології відіграють ключову роль у процесах взаємодії з клієнтами.

Цифрова трансформація – це не просто автоматизація окремих процесів, а комплексний перегляд бізнес-стратегії із залученням інноваційних рішень. Основні технології, що сприяють цифровій трансформації, наведено в табл. 1.

Тенденції цифрової трансформації свідчать про зміну підходів до ведення бізнесу. Компанії все більше інтегрують цифрові інструменти, переходячи від традиційних методів збуту до багатоканальних (омніканальних) моделей продажу. Взаємодія з клієнтами стає більш персоналізованою, а аналіз даних дозволяє ефективніше прогнозувати попит і формувати пропозиції.

Таблиця 1

Основні технології, що сприяють цифровій трансформації

Технології	Визначення
Великі дані (Big Data)	аналіз великих обсягів інформації для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і вдосконалення маркетингових стратегій
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	автоматизація комунікацій із клієнтами (чат-боти, голосові асистенти), прогнозування продажів, оптимізація цінової політики
CRM-системи	управління взаємовідносинами з клієнтами на основі аналізу їхньої поведінки, історії покупок та інтересів
Хмарні технології	забезпечення гнучкості та доступності даних для швидкого реагування на зміни в ринковому середовищі
E-commerce та маркетплейси	розвиток онлайн-каналів продажу, що дозволяє компаніям виходити на глобальний ринок
Автоматизація процесів	використання роботизованих систем у логістиці, складуванні, закупівлях та інших операційних процесах

Цифрова трансформація значно змінила підходи до збутової діяльності підприємств, зробивши її більш технологічною, клієнтоорієнтованою та ефективною. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє компаніям оптимізувати процеси продажу, знижувати витрати та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Автоматизація є одним із ключових аспектів цифрової трансформації у сфері збуту. Завдяки впровадженню CRM-систем, чат-ботів і штучного інтелекту підприємства можуть значно підвищити продуктивність своїх продажів.

• CRM-системи (Customer Relationship Management) забезпечують централізоване управління взаємодією з клієнтами, дозволяючи підприємствам зберігати інформацію про покупців, аналізувати їхню поведінку

та персоналізувати пропозиції. Такі системи, як Salesforce, HubSpot та Microsoft Dynamics, допомагають автоматизувати процеси продажу, що сприяє підвищенню ефективності роботи відділів збуту.

• Чат-боти та віртуальні асистенти значно покращують комунікацію з клієнтами, автоматизуючи відповіді на запити та надаючи рекомендації у режимі реального часу. Це сприяє підвищенню рівня обслуговування та зменшенню навантаження на персонал.

• Штучний інтелект (AI) у продажах дозволяє аналізувати великі обсяги даних для прогнозування купівельної поведінки, визначення ефективних маркетингових стратегій та автоматизації рутинних процесів, що зменшує людський фактор і ймовірність помилок.

Завдяки сучасним технологіям підприємства мають змогу детально аналізувати споживчі вподобання та адаптувати свої збутові стратегії відповідно до поведінки клієнтів.

• Big Data та AI дозволяють підприємствам збирати та обробляти великі обсяги інформації про споживачів, виявляючи закономірності у їхніх покупках та прогнозуючи майбутні потреби. Завдяки цьому компанії можуть ефективніше сегментувати ринок та створювати персоналізовані пропозиції.

• Прогнозування попиту на основі аналізу історичних даних та ринкових трендів допомагає підприємствам зменшити рівень залишків продукції та забезпечити своєчасне постачання товарів.

Також зростання популярності електронної комерції змінило традиційні методи продажу, створюючи нові можливості для підприємств. Інтернетом регулярно користуються 71 % українців (22,96 млн) [5], що свідчить про зростання потенційної онлайн-аудиторії для бізнесу та активне використання цифрових платформ для здійснення покупок, а саме:

• маркетплейси (Amazon, Rozetka, Alibaba) дозволяють компаніям отримати доступ до широкої аудиторії, мінімізуючи витрати на створення власних торговельних платформ;

• інтернет-магазини стали невід'ємною частиною збутової стратегії підприємств, забезпечуючи зручність для клієнтів і можливість швидкого оформлення замовлень;

• соціальні мережі (Social Commerce), такі як Facebook, Instagram і TikTok, активно використовуються для залучення клієнтів і просування товарів за допомогою таргетованої реклами та прямих продажів.

Ще одним напрямком цифрової трансформації є омніканальна стратегія, яка дозволяє підприємствам поєднувати різні канали збуту для створення єдиного клієнтського досвіду. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів дає змогу покупцям взаємодіяти з брендом у зручний для них спосіб: здійснювати замовлення онлайн з можливістю отримання товару в магазині або навпаки – отримувати консультацію в магазині та оформлювати покупку через мобільний додаток. Він спрощує процес здійснення покупок, дозволяючи клієнтам швидко оформляти замовлення, отримувати персоналізовані пропозиції та користуватися програмами лояльності.

Попри значні переваги цифрової трансформації, підприємства стикаються з низкою викликів, які можуть уповільнювати або ускладнювати процес впровадження новітніх технологій у збутову діяльність. Одним із головних бар'єрів є значні фінансові витрати, пов'язані з модернізацією інфраструктури, придбанням програмного забезпечення та навчанням персоналу. Малий і середній бізнес часто не має достатніх ресурсів для комплексного переходу до цифрових продажів, що обмежує їхню конкурентоспроможність порівняно з великими корпораціями.

Окрім фінансових аспектів, важливим фактором є нестача кваліфікованих спеціалістів, здатних ефективно інтегрувати цифрові інструменти у збутові процеси. Впровадження CRM-систем, автоматизації продажів та аналізу даних потребує відповідного рівня технічної підготовки, а ринок праці не завжди може задовольнити попит на фахівців у цій сфері. У зв'язку з цим компанії змушені інвестувати у внутрішнє навчання персоналу або залучати зовнішніх консультантів, що додатково збільшує витрати.

Ще одним викликом є питання кібербезпеки. Збільшення обсягу онлайн-продажів і використання хмарних технологій підвищує ризик витоку даних, фінансових махінацій та кібератак. Для запобігання таким загрозам підприємства змушені впроваджувати складні системи захисту, що передбачає додаткові витрати на кібербезпеку та підвищення цифрової грамотності працівників.

Не менш значущим є людський фактор. Опір змінам з боку персоналу може стати суттєвою перешкодою на шляху до цифрової трансформації. Співробітники, які звикли працювати за традиційними методами, можуть негативно сприймати впровадження автоматизованих систем, побоюючись втрати роботи або труднощів в освоєнні нових технологій. Для подолання цього бар'єру керівництво компаній має приділяти увагу

навчанню працівників, пояснювати переваги цифрових інструментів і створювати мотиваційні програми для стимулювання адаптації до змін.

Отже, цифрова трансформація докорінно змінює збутову діяльність підприємств, сприяючи автоматизації процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та розширенню онлайн-каналів продажу. Водночас вона супроводжується викликами, такими як фінансові витрати, нестача фахівців, загрози кібербезпеки та опір змінам. Успішне впровадження цифрових технологій вимагає стратегічного підходу, інвестицій у навчання персоналу та адаптивного управління. Тільки компанії, які ефективно інтегрують цифрові рішення та гнучко реагують на зміни, зможуть забезпечити конкурентні переваги та довгостроковий розвиток.

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

Література: **1.** 77 статистичних даних про цифровий маркетинг у 2022 році, які потрібно знати // Ranktracker. URL: https://www.ranktracker.com/uk/blog/the-77-statistics-for-digital-marketing-in-2022-you-need-to-know/. **2.** Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies.* 2023. № 14 (91). С. 135–147. **3.** Кримська А. О., Балик У. О., Клімова І. О. Цифрова трансформація у сфері маркетингу: нові підходи та можливості. *Академічні візії.* 2023. Вип. 26. С. 1–12. **4.** Кулинич М. Б. Цифрова трансформація вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування.* 2019. № 3 (89). С. 8–15. **5.** Майже 23 млн. українців регулярно користуються Інтернетом – дослідження. URL: https://mind.ua/news/20204323-majzhe-23-mln-ukrayinciv-regulyarno-koristuyutsya-internetom-doslidzhennya. **6.** Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. № 9. С. 450–459.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.562

Остапенко І. О.

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

Анотація. *У статті визначено сутність імпортної діяльності підприємства. Наведено систематизацію основних видів імпортної діяльності підприємства за ключовими ознаками. Виділено переваги та недоліки імпортної діяльності підприємства за напрямами впливу. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності організаційного забезпечення імпортної діяльності підприємства.*

Ключові слова: *імпорт, імпортна діяльність, організаційне забезпечення, ризики, управління, зовнішньоекономічна діяльність.*

© Остапенко І. О., 2025

Annotation. *The article defines the essence of import activity of an enterprise. The systematization of the main types of import activities of the enterprise by key features is presented. The advantages and disadvantages of the enterprise's import activity by the directions of influence are allocated. Recommendations for improving the efficiency of organizational support of the enterprise's import activities are proposed.*

Keywords: *import, import activity, organizational support, risks, management, foreign economic activity.*

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків імпортна діяльність є основною складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства, ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та економічного розвитку. Імпорт дозволяє підприємствам отримувати доступ до якісних ресурсів, інноваційних технологій та розширювати асортимент продукції, що сприяє підвищенню їхньої ефективності.

Однак імпортна діяльність пов'язана з численними ризиками, такими як коливання валютних курсів, зміни в законодавстві, логістичні труднощі та залежність від іноземних постачальників. Тому організаційне забезпечення імпортної діяльності є важливим елементом управління підприємством, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати вигоди від зовнішньоекономічної діяльності.

Особливості організації імпортної діяльності підприємства та шляхи її вдосконалення досліджували такі науковці, як Ю. Козак, Ю. Макогон, В. Новицький, А. Савченко, Н. Янковський, та багато інших.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів організаційного забезпечення імпортної діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Проблематика імпортної діяльності підприємств досліджується в роботах багатьох науковців. Так, А. Савченко розглядає імпорт як сукупність товарів та послуг, які країна-імпортер купує у іноземних партнерів [1]. В. Новицький акцентує увагу на тому, що імпорт передбачає завезення товарів на територію країни через купівельну операцію, оформлену згідно з міжнародними стандартами [2]. О. Шкурупій розширює це поняття, включаючи до імпорту не лише товарну, а й нетоварну продукцію [3]. К. Решетняк вважає, що імпорт охоплює також операції з «приписних складів», «вільних зон» та реімпорт [4].

Узагальнюючи погляди науковців, слід зазначити, що імпортна діяльність – це низка взаємопов'язаних операцій, які передбачають купівлю товарів або послуг суб'єктом господарської діяльності країни у іноземних суб'єктів з обов'язковим перетином визначеного товару або послуги митного контролю з метою використання або реалізації в межах країни-імпортера.

Для оптимізації процесу здійснення імпортної діяльності та структури імпорту доцільним є ефективне управління українськими підприємствами шляхом вибору способу організації імпортної діяльності. Ключові ознаки та систематизація основних видів імпортної діяльності підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Систематизація основних видів імпортної діяльності підприємства ринку

Критерій	Види
1	2
За кількістю посередників	прямий імпорт передбачає безпосередню поставку товарів, послуг чи капіталу споживачу; непрямий імпорт здійснюється через одного чи більше посередників
За цільовим призначенням	одноцільовий імпорт, спрямований на досягнення однієї конкретної мети; багатоцільовий імпорт, коли на меті є кілька завдань, таких як підвищення рентабельності, конкурентоспроможності чи розширення асортименту товарів
За об'єктом імпорту	виділяють імпорт товарів, послуг, робіт, капіталу, трудових ресурсів, інтелекту, інвестицій тощо;
За витратністю поставки	безвитратний імпорт, де всі витрати несе продавець, частково витратний, коли витрати несуть як продавець, так і покупець; повністю витратний імпорт, де всі витрати та відповідальність перекладаються на імпортера
За прибутковістю	основний імпорт, коли прибуток становить більшу частину доходу підприємства; другорядний імпорт, який не приносить значного прибутку
За регулярністю	регулярний імпорт (зі стабільними інтервалами); нерегулярний імпорт (відбувається в різні проміжки часу)

Закінчення табл. 1

1	2
За масштабністю	імпорт малими партіями (наприклад, для безмитного ввезення товарів); імпорт великими партіями
За асортиментом	імпорт одного найменування продукції; імпорт великої кількості різних найменувань продукції
За характером попиту	сезонний імпорт; постійний імпорт
За кінцевою метою	імпорт, спрямований на використання в країні імпортера; імпорт, спрямований на продаж в інші країни; імпорт, спрямований на реімпорт (повернення товарів в країну-експортера)
За ключовими характеристиками	імпорт, орієнтований на якість товарів; імпорт, орієнтований на кількість продажів
За кількістю операцій	одноразовий імпорт (одна операція); багаторазовий (регулярний імпорт)

У разі ефективного забезпечення імпортної діяльності підприємство може отримати суттєві переваги перед конкурентами. Навпаки, у разі неефективного використовування наявних ресурсів задля забезпечення, підприємство може не тільки не отримати переваг, а й зазнати втрат і послаблення його позицій у конкурентному середовищі. При цьому імпорт товарів вважається ефективним у тому разі, якщо дохід від реалізації продукції перевищує затрати від її імпорту. Перед початком імпорту обов'язково потрібно з'ясувати, чи є вигідною закупівля продукції у певного іноземного виробника та/або постачальника порівняно з аналогічною продукцією внутрішнього виробництва [5].

Використовуючи раціонально обраний метод організації імпортної діяльності, підприємства можуть забезпечити підвищення ефективності своєї роботи, розширити зовнішньоекономічні зв'язки з метою подальшого просування на міжнародний ринок.

Інформацію щодо переваг та недоліків імпортної діяльності підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Переваги та недоліки імпортної діяльності підприємства

Напрям впливу	Переваги	Недоліки
Прямий вплив	Доступ до якісних ресурсів – можливість закупівлі кращої сировини, обладнання або товарів із-за кордону. Зниження витрат – імпорт може бути дешевшим, ніж виробництво всередині країни. Диверсифікація постачальників – зниження залежності від одного ринку. Інновації та нові технології – доступ до передових розробок і матеріалів	Курс валютних коливань – залежність від змін курсу іноземних валют. Логістичні труднощі – ризики, пов'язані з транспортуванням і митним оформленням. Залежність від постачальників – можливі перебої в поставках або зміна цін постачальником
Непрямий вплив	Непрямий вплив Підвищення конкурентоспроможності – завдяки доступу до якісної сировини або товарів. Розширення ринкових можливостей – імпорт дає змогу пропонувати унікальні товари, яких немає у місцевих конкурентів. Поліпшення іміджу компанії – споживачі часто довіряють імпортним продуктам і брендам	Регуляторні обмеження – необхідність відповідати стандартам та ліцензіям, що можуть змінюватися. Вплив зовнішньої політики – санкції, митні тарифи або обмеження на імпорт. Посилення конкуренції – імпортна діяльність може стимулювати зростання конкуренції на внутрішньому ринку

Згідно з табл. 2 основними перевагами є доступ до якісних ресурсів, зниження витрат, диверсифікація постачальників, залучення інноваційних технологій, підвищення конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей та поліпшення іміджу компанії. Основними недоліками ж є залежність від курсу валют, логістичні труднощі, залежність від постачальників, регуляторні обмеження, вплив зовнішньої політики й посилення конкуренції.

Таким чином, імпортна діяльність підприємства є складовою зовнішньоекономічної діяльності і передбачає купівлю товарів або послуг у іноземних партнерів з подальшим їх ввезенням на територію

країни-імпортера. Вона може бути прямою або непрямою, одноцільовою або багатоцільовою, регулярною або нерегулярною. Основні переваги імпорту включають доступ до якісних ресурсів, зниження витрат, диверсифікацію постачальників та залучення інноваційних технологій. Однак імпортна діяльність пов'язана з ризиками, такими як залежність від курсу валют, логістичні труднощі та регуляторні обмеження. Організаційне забезпечення імпортної діяльності підприємства є важливим елементом управління, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати вигоди від зовнішньоекономічної діяльності. Використання ефективних методів аналізу та стратегічного управління дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо імпорту товарів і послуг.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Савченко А. Г., Пасічник О. Г. Макроекономіка : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2006. 176 с. **2.** Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 948 с. **3.** Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 248 с. **4.** Решетняк К. Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком.* 2012. № 3 (124). С. 30–32. URL: https://devma.com.ua/uk/journals/t-10-3-2012. **5.** Шереметинська О. В., Варфоломєєва Ю. Р. Оцінка ефективності імпортних операцій підприємств. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка.* 2017. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2017/24_2017/21.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 005.96:005.334:331.108:355.02

Павленко М. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *Досліджено сучасні підходи до оцінювання та удосконалення HR-бренду підприємства в умовах нестабільного середовища. Запропоновано методику оцінювання рівня сформованості бренду роботодавця із використанням таксономічного індексу. Виявлено ключові сильні та слабкі сторони HR-бренду, що дозволило сформулювати напрями його подальшого вдосконалення.*

Ключові слова: *бренд роботодавця залучення персоналу, утримання працівників, таксономічний індекс, модель EFPE.*

© Павленко М. В., 2025

Annotation. *The article explores modern approaches to evaluating and improving a company's employer brand in an unstable environment. A methodology for assessing the level of employer brand development using a taxonomic index proposed. Key strengths and weaknesses of the employer brand are identified, which enabled the formulation of directions for its further improvement.*

Keywords: *employer brand, talent attraction, employee retention, taxonomic index, EFPE model.*

Постановка проблеми. Оцінка та управління брендом роботодавця, розроблення пропозицій із його вдосконалення зумовлені сучасними викликами українського ринку праці, які загострилися в умовах воєнного стану. Масова міграція кваліфікованих фахівців, нестабільність бізнес-середовища та зростання конкуренції за таланти змушують компанії шукати нові інструменти не лише для приваблення кандидатів, а й для утримання наявних працівників. Відсутність системного підходу до вимірювання ефективності HR-бренду ускладнює виявлення «слабких місць» – розриву між обіцянками роботодавця та реальним досвідом співробітників.

Оцінка рівня бренду роботодавця за допомогою кількісних і якісних метрик (eNPS, Glassdoor-рейтинг, таксономічний індекс) дозволяє відстежувати динаміку сприйняття компанії в реальному часі, виявляти кризові точки й оперативно адаптувати програми. Особливо в умовах війни, коли потреби працівників змінюються під впливом безпекових, психологічних і логістичних факторів, системне вимірювання й аналіз HR-бренду стає критично важливим для збереження людського капіталу та побудови довгострокової конкурентної переваги.

Розробка практичних рекомендацій із удосконалення бренду роботодавця, спираючись на результати оцінки, сприятиме формуванню прозорої культури взаємодії, посиленню внутрішньої мотивації та залученості персоналу, а також відновленню та зміцненню довіри серед кандидатів і стейкхолдерів у складних умовах воєнної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками як міжнародні, так і вітчизняні дослідники активно досліджують питання цифрової трансформації та управління брендом роботодавця в умовах криз. Варіс І. О. [1] розглянув вплив цифрового середовища на розвиток бренду роботодавця; Фірсова С. Г. [6] акцентувала увагу на стратегічних аспектах управління брендом роботодавця; Подолян О. О. і Зозульов О. В. [4] проаналізували місце HR-бренду в системі економічних відносин на ринку праці; Драган О.І. [2] вивчив особливості формування бренду в харчовій промисловості; Сало Я. В. [5] дослідив ключові аспекти побудови бренду роботодавця; а Завідна Л. [3] запропонувала концепцію розвитку бренду роботодавця в умовах воєнного часу в Україні.

Метою дослідження є оцінка рівня сформованості бренду роботодавця підприємства із застосуванням таксономічного підходу та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення на основі моделей EFPE та С. Мінчінгтона.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці сформувався широкий спектр підходів до кількісного та якісного вимірювання сили бренду роботодавця. Одні дослідники приділяють увагу фінансово-економічним показникам, що відображають обсяги інвестицій у формування HR-бренду та їхню віддачу у вигляді залучення і утримання персоналу. Інші фокусуються на соціально-психологічних і організаційно-культурних атрибутах, які визначають сприйняття компанії як бажаного роботодавця. Найпоширеніші методики включають експертні оцінки, анкетування та бальну шкалу, рейтингування, порівняльний і SWOT-аналізи, а також багатовимірні діагностичні процедури [5]. Особливий інтерес становлять інтеграційні підходи, що дозволяють уніфікувати розрізнені індикатори в єдиний комплексний індекс оцінки HR-бренду.

У теорії багатовимірного аналізу одним із перших методику побудови узагальненого показника запропонував З. Хельвиг. Цей підхід поєднує якісні та кількісні ознаки, що формують бренд роботодавця, і дає змогу порівнювати результати між різними компаніями.

У поточному дослідженні для підприємства, з метою оцінки бренду роботодавця, запропоновано використати таксономічний індекс. Аналіз наукових джерел дозволив визначити сім нормалізованих метрик, які будуть характеризувати таксономічний показник, серед них: задоволеність працівників; готовність рекомендувати компанію; середній стаж співробітників; кількість резюме на вакансію; частка внутрішніх кар'єрних просувань; участь у корпоративному навчанні; відповідність очікувань кандидатів реальним умовам [1; 4; 6]. Розрахунки буде виконано на основі чотирьох хвиль анкетування двадцяти працівників. Це дозволить виявити сильні й слабкі сторони HR-бренду та визначити напрями підвищення його ефективності.

Для забезпечення об'єктивності оцінки та відстеження змін HR-бренду в умовах зовнішніх викликів, зокрема війни, дослідження було сплановане як серія чотирьох етапів: довоєнний (2021 р.), початок вторгнення (2022 р.), адаптація (2023 р.) і умовна стабілізація (2024 р.). На кожному етапі моделювалися результати анонімного, добровільного опитування 20 співробітників. Всі відповіді були стандартизовані та об'єднані в єдиний таксономічний індекс HR-бренду. Такий підхід дозволив оцінити поточний стан бренду, простежити його динаміку під впливом безпекових та інших зовнішніх факторів і визначити пріоритети для вдосконалення HR-стратегії. Таблиця 1 містить середні значення опитувальних показників за всі чотири періоди.

Таблиця 1

Середні оцінки результатів анкетування

№ з/п	Показник, од. виміру	2021 (довоєнний)	2022 (початок війни)	2023 (адаптація)	2024 (стабілізація)
1	Рівень задоволеності, бали (Q1)	7,5	5,5	6,5	6,3
2	Готовність рекомендувати, бали (Q2)	8,0	6,0	6,5	6,3
3	Прозорість комунікацій, бали (Q3)	7,0	5,0	6,2	5,0
4	Можливість розвитку, бали (Q4)	6,8	4,5	5,5	5,7
5	Участь у навчанні, разів на рік (Q5)	2,5	2,0	3,0	2,0
6	Внутрішнє просування, % (Q6)	30	20	25	25
7	Баланс робота – життя, бали (Q7)	7,2	5,8	6,4	6,1

У табл. 2 наведено агреговані по цим відповідям ключові HR-метрики для кожного періоду.

Таблиця 2

Середні оцінки результатів анкетування

№ з/п	Метрика	2021 (довоєнний)	2022 (початок війни)	2023 (адаптація)	2024 (стабілізація)
1	Рівень задоволеності працівників, бали (X1)	7,5	5,5	6,5	6,3
2	Частка працівників, які рекомендують компанію, % (X2)	80	60	65	63
3	Середня тривалість роботи співробітника, роки (X3)	3,2	3,0	3,3	3,0
4	Кількість поданих резюме на одне відкриту вакансію, од. (X4)	12	10	11	10
5	Частка внутрішнього просування, % (X5)	30	20	25	25
6	Частка працівників, які беруть участь у корпоративному навчанні, % (X6)	70	60	75	60
7	Відповідність очікувань кандидатів умовам роботи, % (X7)	60	40	50	45

Пояснення до агрегування:

Рівень задоволеності працівників, бали (X1) – значення Q1 середнє.

Частка працівників, які рекомендують компанію, % (X2) – взята як відсоток співробітників, які оцінили готовність рекомендувати від 8 до 10 балів.

Середня тривалість роботи співробітника, роки (X3) – дані з підприємства бази переддипломної практики на 2 курсі.

Кількість поданих резюме на одне відкриту вакансію, од. (X4) – середня кількість відгуків на одну відкриту позицію у відповідні періоди, дані з підприємства бази переддипломної практики на 2 курсі.

Частка внутрішнього просування, % (X5) – кількість Q6, що відповіли «так».

Частка працівників, які беруть участь у корпоративному навчанні, % (X6) – Q5, що відповіли 1 або більше разів.

Відповідність очікувань кандидатів умовам роботи, % (X7) – розраховано, як частка тих, хто оцінив прозорість (Q3), розвиток (Q4) та баланс (Q7) на 7 балів і вище.

Оскільки вихідні показники мають різну шкалу вимірювань, перед обчисленнями їх необхідно привести до єдиного стандартизованого формату. Для цього кожне значення вирівнюється так, щоб середнє стало нульовим, а дисперсія – одиницею, що робить усі ознаки порівнянними. Одночасно для кожного критерію визначаються еталонні рівні залежно від його ролі як стимулятора чи дестимулятора.

Узагальнюючий показник розраховується за формулами [4]:

$$I_j = \frac{d_j}{d_0}, \quad (1)$$

$$d_j = \left(\sum_{i=1}^{m}(z_{ij} - z_{i0})^2\right)^{\frac{1}{2}}, \quad (2)$$

$$d_0 = \bar{d} + as_d, \quad (3)$$

$$\bar{d} = \frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n} d_j, \quad (4)$$

$$s_d = \left(\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}(d_j - \bar{d})^2\right)^{\frac{1}{2}}, \quad (5)$$

де $d_{0,j}$ – відстань стандартизованої системи показників до стандартизованого еталону та в /-му періоді;

$z_{i0,ij}$ – стандартизовані значення показників побудованого еталону;

a – деяке додаткове число, обране таким чином, щоб значення показника Ii змінювалися в інтервалі від 0 до 1; на основі відомого в статистиці правила «трьох (двох) сигм» найчастіше приймається, що a = 3 або a = 2;

s_d – середньоквадратичне відхилення;

n – число всіх оцінюваних ознак HR-бренду, за якими побудовано індекс.

Спочатку для кожного показника, залежно від його ролі як стимулятора чи дестимулятора, встановлюється відповідне еталонне значення (табл. 3).

Таблиця 3

Еталонні значення показників

Еталон X1	Еталон X2	Еталон X3	Еталон X4	Еталон X5	Еталон X6	Еталон X7
1,28	1,46	1,17	1,31	20,11	1,17	1,32

Далі обчислюють евклідову відстань кожного спостереження до цього еталону, а потім визначають середнє арифметичне та середньоквадратичне відхилення отриманих відстаней [4]. Отримані значення таксономічного індексу бренду роботодавця по роках зведені в табл. 4.

Таблиця 4

Значення евклідової відстані та таксономічного показника підприємства

Рік	Евклідова відстань	Інтегральний показник
2021	0,94	0,94
2022	11,74	0,23
2023	5,84	0,62
2024	6,96	0,54

Інтегральний таксономічний індекс бренду роботодавця варіюється від 0 до 1: наближення до 1 вказує на мінімальні відхилення від ідеального профілю (висока відповідність очікуванням працівників і кандидатів), а значення близько до 0 – на суттєві розриви. У 2021 р. показник 0,9 – свідчив про майже ідеальну ситуацію: задоволеність, довга середня тривалість роботи та сильний імідж. Початок повномасштабного вторгнення у 2022 р. призвів до різкого падіння індексу до рівня 0,23 через порушення комунікацій, небезпеку та масову плинність

кадрів. У 2023 р., завдяки кризовим HR-заходам (психологічна підтримка, гнучкі формати, додаткове навчання), відбулося відновлення до 0,62. У 2024 р. індекс знизився до 0,54, що вказує на необхідність переходу від швидких антикризових реакцій до системного укріплення бренду роботодавця і підвищення ефективності комунікацій на підприємстві.

Для подальшого зміцнення HR-бренду пропонується поєднати етапний EFPE-підхід (Employer – Formulate – Promote – Evaluate) і п'ятирівневу модель зрілості Minchington. EFPE складається з чотирьох фаз:

1. Аудит роботодавця – опитування працівників, аналіз зовнішніх рейтингів, конкурентний бенчмаркінг.
2. Формулювання унікальної ціннісної пропозиції – визначення ключових цінностей (наприклад, безпека, кар'єра, інновації), сегментація аудиторій.
3. Просування бренду – багатоканальна комунікація (внутрішні портали, соцмережі, профільні заходи).
4. Оцінка ефективності – збір ключових показників ефективності (час закриття вакансій, відгуки) і коригування стратегії.

Модель Minchington визначає п'ять етапів розвитку бренду: Awareness → Attraction → Engagement → Referral → Advocacy, кожен із яких супроводжується набором KPI й заходів для переходу на наступний рівень.

На основі цих концепцій розроблено практичний план з підвищення ефективності бренду роботодавця:

Етап 1: Аудит і діагностика (тривалість 1–2 місяці).

Етап 2: Формування унікальної ціннісної пропозиції і стратегії (1 місяць).

Етап 3: Розробка комунікаційної стратегії та контент-плану (1 місяць).

Етап 4: Внутрішні (вебінари, вибір амбасадорів бренду, гейміфікація) та зовнішні (таргетовані рекламні кампанії, медіакомунікації) ініціативи (6 місяців).

Етап 5: Моніторинг і коригування дій (щоквартально).

Впровадження представленого плану має забезпечити підвищення привабливості бренду роботодавця підприємства, сприяти зниженню плинності кадрів та пришвидшенню закриття вакансій, зміцненню репутації підприємства.

Висновки. Запропонований підхід до оцінювання бренду роботодавця на основі таксономічного індексу дозволяє виявити рівень його сформованості та динаміку змін у часовому розрізі. За результатами анкетування встановлено, що бренд роботодавця підприємства має позитивну динаміку, проте зберігаються проблемні зони, пов'язані з внутрішніми комунікаціями, іміджем серед шукачів і нематеріальною мотивацією. Модель EFPE дала змогу структурувати напрями вдосконалення HR-бренду через ціннісну пропозицію роботодавця, досвід працівників та зовнішнє позиціювання. Використання концепції С. Мінчінгтона дозволило доповнити інструментарій підвищення привабливості роботодавця через розвиток лідерства, культури, визнання, винагород та професійного зростання. Запропонований комплекс заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності HR-бренду підприємства на ринку праці та покращенню процесів залучення й утримання персоналу в логістичній сфері.

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

Література: **1.** Варіс І. О. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. *Економіка та суспільство.* 2022. № 236. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-36-28. **2.** Драган О. І. Бренд роботодавця підприємства харчової промисловості. *Економіка та управління підприємствами.* 2022. Вип. 67. С. 111–115. DOI: 10.32843/infrastruct67-20. **3.** Завідна Л. Концепція формування розвитку бренду роботодавця в Україні під час війни. *Галицький економічний вісник.* 2023. № 6. С. 155–166. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.155. **4.** Подолян О. О., Зозульов О. В. Бренд роботодавця в системі економічних відносин на ринку. *Маркетинг і цифрові технології.* 2024. Т. 8. № 2. С. 58–69. DOI: 10.15276/mdt.8.2.2024.5. **5.** Сало Я. В. Особливості формування бренду роботодавця. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2022. № 2. С. 92–96. DOI: 10.32836/2521-666X/2022-78-14. **6.** Фірсова С. Г. Стратегічні аспекти управління брендом роботодавця. *Ефективна економіка.* 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.51.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

УДК 658:005.332.4

Павлова О. О.

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

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню формування конкурентних переваг підприємства в міжнародному середовищі. Розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, стратегії брендингу, маркетингової діяльності та розробки напрямів її підвищення. Обґрунтовано важливість адаптації до глобальних ринкових умов для забезпечення сталого розвитку підприємства.*

Ключові слова: *конкурентні переваги, міжнародна конкурентоспроможність, брендинг, маркетингова діяльність, стратегічний підхід.*

Annotation. *The article explores the formation of enterprise competitive advantages in the international environment. It examines methodological approaches to assessing competitiveness, branding strategies, marketing activities, and directions for their enhancement. The importance of adapting to global market conditions for sustainable enterprise development is substantiated.*

Keywords: *competitive advantages, international competitiveness, branding, marketing activities, strategic approach.*

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів підприємства стикаються з необхідністю забезпечення конкурентоспроможності не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку. Формування конкурентних переваг стає важливим завданням, що має як наукове, так і практичне значення. Проблема полягає у визначенні ефективних механізмів, які дозволяють компанії займати стійкі позиції в умовах інтенсивної конкуренції, швидких змін ринкових умов і зростання вимог споживачів. Ця проблема пов'язана з необхідністю розробки стратегій, які сприяють адаптації до міжнародного середовища, підвищенню ефективності діяльності та створенню унікальних пропозицій для споживачів. Її актуальність зумовлена прагненням українських підприємств інтегруватися в глобальну економіку, що вимагає вдосконалення підходів до управління конкурентоспроможністю.

Останні дослідження у цій сфері акцентують увагу на різних аспектах міжнародної конкурентоспроможності. Бестужева С. В. та Решетняк Д. О. аналізують методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, підкреслюючи важливість врахування зовнішніх і внутрішніх факторів. Дибач І. Л. звертає увагу на стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю, наголошуючи на необхідності прогнозування ринкових змін. Нікітіна А. В. та Азарова А. О. досліджують роль брендингу як інструменту диференціації на міжнародних ринках, а Проскурніна Н. В. та Єресько Д. О. аналізують маркетингову діяльність на прикладі конкретного підприємства. Шестакова О. А. розглядає сучасні підходи до формування конкурентних стратегій у глобальному контексті. Проте в цих працях недостатньо уваги приділено комплексному підходу, який би інтегрував оцінку конкурентоспроможності, брендинг, маркетинг і стратегічне планування в єдину систему для забезпечення конкурентних переваг у міжнародному середовищі. Саме цій частині загальної проблеми присвячена стаття.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних засад формування конкурентних переваг підприємства в міжнародному середовищі через інтеграцію методів оцінки конкурентоспроможності, брендингу, маркетингової діяльності та стратегічного управління. Завдання полягає у визначенні ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність, аналізі їх взаємозв'язку та розробці рекомендацій для підприємств.

Викладення основного матеріалу. Основний матеріал дослідження базується на системному підході до аналізу конкурентоспроможності. Перш за все, оцінка конкурентоспроможності є фундаментом для формування конкурентних переваг. За Бестужевою С. В. та Решетняком Д. О., вона включає аналіз ресурсного по-

© Павлова О. О., 2025

тенціалу, технологічного рівня, ринкової позиції та зовнішніх умов. Наприклад, підприємство з обмеженими ресурсами може компенсувати це за рахунок гнучкості та швидкості адаптації до ринкових змін. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості для вдосконалення [1, с. 65].

Стратегічне управління відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг. Дибач І. Л. зазначає, що стратегії повинні враховувати специфіку міжнародного середовища, зокрема економічні, культурні та правові особливості ринків. Наприклад, компанії, які інвестують у розробку інноваційних продуктів, можуть отримати перевагу за рахунок їхньої унікальності. Це підтверджується досвідом глобальних корпорацій, таких як Apple чи Tesla, які використовують інновації як основу своєї конкурентоспроможності [3, с. 242].

Брендинг є не менш важливим інструментом. Нікітіна А. В. та Азарова А. О. доводять, що сильний бренд сприяє підвищенню довіри споживачів і полегшує вихід на міжнародні ринки. В Україні цей напрям лише набирає обертів, але приклади компаній, таких як «Roshen», демонструють, що створення впізнаваного бренду дозволяє конкурувати з іноземними виробниками. Брендинг також сприяє диференціації продукції, що є критично важливим у насичених ринкових сегментах [4, с. 12].

Маркетингова діяльність доповнює стратегічний і брендинговий підходи. Проскурніна Н. В. та Єресько Д. О. на прикладі ТОВ «Грінпауер-Про» показують, як таргетована реклама, аналіз споживацьких даних і персоналізовані пропозиції сприяють розширенню ринкової частки. У міжнародному контексті маркетинг вимагає адаптації до культурних особливостей цільових ринків, що підвищує ефективність комунікацій із споживачами [5, с. 448].

У статті Чернухи Т. С. досліджено розробку маркетингової стратегії для компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність в умовах невизначеності [3].

Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління може скоротити час виробництва, що є важливим для конкуренції на ринках із високим попитом. Шестакова О. А. додає, що сучасні конкурентні стратегії передбачають поєднання локальних і глобальних підходів, що дозволяє підприємствам зберігати гнучкість і водночас масштабувати діяльність [7].

Висновок. Отже, формування конкурентних переваг у міжнародному середовищі вимагає комплексного підходу, який інтегрує оцінку конкурентоспроможності, стратегічне управління, брендинг, маркетинг та інновації. Проведене дослідження показало, що ключовими факторами успіху є адаптивність, орієнтація на споживача та здатність передбачати ринкові зміни. Рекомендації для підприємств включають регулярний моніторинг зовнішнього середовища, інвестування в бренд і технології, а також розробку гнучких маркетингових стратегій.

Висновки свідчать, що конкурентні переваги в міжнародному середовищі досягаються через системну взаємодію внутрішніх ресурсів підприємства та зовнішніх ринкових можливостей. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі впливу цифрових технологій на конкурентоспроможність, а також у вивченні специфіки адаптації малих і середніх підприємств до умов глобального ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

Література: **1.** Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 4. С. 60–68. **2.** Дибач І. Л. Посилення конкурентоспроможності корпоративно-підприємницького закладу вищої освіти: стратегічний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 3 (270). С. 238–247. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/49-5.pdf. **3.** Нікітіна А. В., Азарова А. О. Розвиток брендингу в Україні як необхідне підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах інтенсифікації міжнародних економічних відносин. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 26. С. 9–14. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/26-2018. **4.** Проскурніна Н. В., Єресько Д. О. Маркетингова діяльність як засіб підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер-Про». *Бізнес Інформ.* 2020. № 10. С. 443–450. **5.** Чернуха Т. С. Розробка маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності. *International scientific journal Grail of Science.* 2025. № 49. С. 408–414. DOI: 10.36074/grail-of-science.21.02.2025.046. **6.** Шестакова О. А. Сучасний погляд на сутність міжнародної конкурентної стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2018. № 17. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/45.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

АНАЛІЗ КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ АТ «ОЩАДБАНК» В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

УДК 336.71

Павлович Л. Г.

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

Анотація. *У статті проаналізовано динаміку кредитів фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за типами (платіжні картки, іпотечні, споживчі, автокредити) у 2019–2023 роках. Виявлено тенденції зниження обсягів у деяких сегментах та зміни в структурі кредитного портфеля, що зумовлені впливом військового стану, економічною нестабільністю та обережним підходом банку до кредитування.*

Ключові слова: *банк, військовий стан, кредит, кредитний портфель, фізичні особи.*

Annotation. *The article analyzes the dynamics of JSC Oschadbank's loans to individuals by type (payment cards, mortgages, consumer loans, car loans) in 2019-2023. The article reveals trends in the decline of volumes in some segments and changes in the structure of the loan portfolio due to the impact of martial law, economic instability and the bank's cautious approach to lending.*

Keywords: *bank, martial law, loan, loan portfolio, individuals.*

На сучасному етапі в умовах війни кредитування фізичних осіб в Україні зазнало суттєвих викликів, що вплинули як на попит, так і на можливості банків надавати фінансування. Для АТ «Ощадбанк», як однієї з найбільших державних фінансових установ, збереження стабільності кредитного портфеля та адаптація до нових умов стали критично важливими. Зокрема, економічна нестабільність, зростання ризиків неплатоспроможності позичальників та обмеження доступу до ресурсів змушують банк переглядати стратегії кредитування. Проведення аналізу кредитування громадян сприяє реалізації зрозуміти, як АТ «Ощадбанк» може сприяти підтримці економіки країни, забезпечуючи фінансово-кредитні послуги навіть у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання змін і напрямів розвитку банківського кредитування фізичних осіб висвітлено у наукових працях таких учених, як: Горбова Х. В., Козлов В. П., Коваленко В. В., Сидоренко І. І., Фаринович І. В. та ін. Однак питання кредитування громадян державними фінансово-кредитними установами, зокрема АТ «Ощадбанк» в умовах війни, висвітлено недостатньо, що потребує поглиблення подальших досліджень.

Мета роботи – проведення аналізу діяльності АТ «Ощадбанк» у сфері кредитування громадян у воєнний період.

Війна в Україні суттєво вплинула на всі сфери економіки, зокрема, на банківський сектор, який стикається з безпрецедентними викликами. Відповідно, кредитування фізичних осіб в умовах воєнного стану в Україні має низку особливостей, які зумовлені як економічною нестабільністю, так і законодавчими змінами, спрямованими на захист громадян. Так, банки демонструють вищий рівень обережності у видачі нових кредитів через зростання ризиків неплатежів, частіше кредитують потреби, пов'язані з обороною, критичною інфраструктурою або переселенням, кредити готівкою та споживчі кредити багато банків обмежили через високі відсоткові ставки або тимчасове зупинення продуктів.

АТ «Ощадбанк» як один із ключових учасників фінансового ринку суттєво сприяє забезпеченню доступу громадян до кредитних ресурсів у складних умовах. Аналіз кредитування фізичних осіб у цей період дозволяє оцінити ефективність банківських стратегій, адаптацію до нових реалій та вплив на соціально-економічну стабільність країни.

Розглядаючи діяльність АТ «Ощадбанк» щодо кредитування громадян у період воєнного стану, спершу необхідно визначити зміст терміна «кредитування фізичних осіб», яке є процесом надання банками позик фі-

© Павлович Л. Г., 2025

зичним особам, що сприяє зростанню рівня сукупного попиту шляхом коригування витрат домогосподарств і капіталовкладень підприємств [1].

АТ «Ощадбанк» виступає стратегічно значущою фінансовою установою зі стовідсотковим державним капіталом. Це універсальний банк, який активно підтримує розвиток малого, середнього та мікропідприємництва, водночас зберігаючи сильні позиції у сфері обслуговування корпоративних клієнтів. У 2023 році АТ «Ощадбанк» увійшов до десятки найприбутковіших банків України, посівши шосте місце за даними НБУ. Чистий прибуток банку склав 689 млн грн, що свідчить про його ефективну роботу навіть в умовах війни. Кредитна політика АТ «Ощадбанк» спрямована на досягнення високої ефективності, мінімізацію ризиків, задоволення потреб позичальників у фінансуванні та підтримку економічного розвитку України [2–4].

Динамічні показники кредитування громадян АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 1.

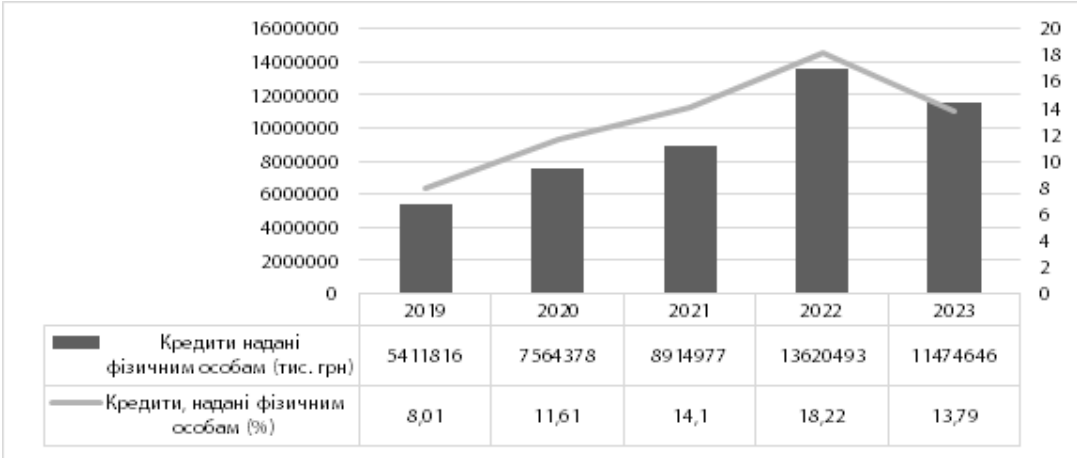


Рис. 1. **Аналіз наданих АТ «Ощадбанк» кредитів фізичним особам у 2019-2023 роках**

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Бачимо, що динаміка обсягів кредитування громадян АТ «Ощадбанк» у 2019–2023 роках демонструє загальне зростання з піковим значенням у 2022 році. Так, обсяг кредитів зріс з 5 411 816 тис. грн у 2019 році до 13 620 493 тис. грн у 2022 році, що свідчить про підвищений попит на позики. У 2023 році він зменшився до 11 474 646 тис. грн через економічні наслідки воєнного стану. Частка кредитів у загальному портфелі банку зросла з 8,01% у 2019 році до 18,22% у 2022 році, але у 2023 році знизилася до 13,79%, що відображає обережний підхід банку до кредитних ризиків, АТ «Ощадбанк» більш охоче кредитує юридичні особи, бо це супроводжується більш низьким кредитним ризиком.

Оцінка динаміки кредитування населення АТ «Ощадбанк» у 2019–2023 роках за типами показано у табл. 1.

Таблиця 1

Аналіз кредитів, наданих фізичним особам АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки за типами (тис. грн)

Кредит	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+:–)	
						2023/2019	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Платіжні картки	3338155	4100037	4399749	5296263	5558342	2220187	262079
Іпотечні кредити	1716534	1803507	2038005	3176327	3683923	1967389	507596
Споживчі кредити	1685499	1556912	1732384	1352753	1344085	–341414	-8668
Автокредити	1316830	2287008	2810990	4797608	4209385	2892555	–588223
Інші споживчі кредити	887087	1134525	1399976	2020911	1534970	647883	-485941
Резерв під очікувані кредитні збитки	(3532290)	(3317611)	(3466127)	(3023369)	(4856059)	–1323769	-1832690
Загальний обсяг кредитів фізичним особам	5411815	7564378	8914977	13620493	11474646	6062831	–2145847

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8
Автокредити	1316830	2287008	2810990	4797608	4209385	2892555	–588223
Інші споживчі кредити	887087	1134525	1399976	2020911	1534970	647883	-485941
Резерв під очікувані кредитні збитки	(3532290)	(3317611)	(3466127)	(3023369)	(4856059)	–1323769	-1832690
Загальний обсяг кредитів фізичним особам	5411815	7564378	8914977	13620493	11474646	6062831	–2145847

Аналіз кредитування фізичних осіб АТ «Ощадбанк» за 2019–2023 роки показує загальну тенденцію до їх зростання, зокрема, за кредитами за платіжними картками +2 220 187 тис. грн, іпотечними кредитами +1 967 389 тис. грн та автокредитами +2 892 555 тис. грн. У 2022–2023 роках продовжував збільшуватися обсяг кредитів за платіжними картками та іпотечних кредитів, інших споживчих кредитів, однак спостерігається спад у сегментах автокредитування –588 223 тис. грн і споживчих кредитів –485 941 тис. грн через вплив воєнного стану. Загальний обсяг кредитів у 2023 році зменшився на 2 145 847 тис. грн, а резерви під очікувані збитки зросли на 1 832 690 тис. грн, що свідчить про зважений підхід банку до ризиків. Також до причин такої динаміки можна віднести те, що у зв'язку з підвищенням облікової ставки НБУ (до 25% у 2022 році, часткове зниження у 2023–2024 рр.) ставки за кредитами зросли, це знизило попит і здатність громадян брати нові позики. Крім того, під час воєнного стану діють валютні обмеження, зокрема заборона або обмеження на валютне кредитування фізичних осіб. Кредити в іноземній валюті мають низький рівень доступності і доступні лише в окремих випадках.

Аналіз структури кредитів, наданих АТ «Ощадбанк» фізичним особам у 2019–2023 роках за типами, показано у табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз структури кредитів, наданих фізичним особам АТ «Ощадбанк» за типами у 2019–2023 роках (%)

Кредит	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+;–)	
						2023/2019	2023/2022
Платіжні картки	61,68	54,20	49,35	38,88	48,44	–13,24	9,56
Іпотечні кредити	31,72	23,84	22,86	23,32	32,10	0,39	8,78
Споживчі кредити	31,14	20,58	19,43	9,93	11,71	–19,43	1,78
Автокредити	24,33	30,23	31,53	35,22	36,68	12,35	1,46
Інші споживчі кредити	16,39	15,00	15,70	14,84	13,38	–3,01	–1,46
Резерв під очікувані кредитні збитки	–65,27	–43,86	–38,88	–22,20	-42,32	22,95	–20,12
Загальна сума кредитів фізичним особам	100	100	100	100	100	–	–

Аналіз структури кредитів АТ «Ощадбанк» за 2019–2023 роки показує значні зміни в частках окремих типів кредитування. Частка кредитів на платіжні картки скоротилася з 61,68% у 2019 році до 48,44% у 2023 році, що свідчить про відновлення активності користувачів за іншими видами кредитування. Частка іпотечних кредитів зберігає стабільну тенденцію до зростання. Це пов'язано з наявністю державних програм підтримки, наприклад, програмою «єОселя» – іпотека для військових, медиків, педагогів, молоді тощо зі ставками від 3%, а також з державними гарантіями частини кредитів, банки активніше кредитують, якщо держава покриває частину ризиків. Частка споживчих кредитів значно зменшилася через обережність населення та банку у фінансуванні менш пріоритетних витрат.

Отже, для стабільного підвищення ефективності кредитування фізичних осіб АТ «Ощадбанк» доцільно зосередитись на кількох ключових заходах. Насамперед, зниження частки проблемних позик дозволить скоротити обсяги резервування та збільшити оборотний капітал. Активізація депозитної політики сприятиме залученню ресурсів і зростанню кредитування на 1,15%. Важливими напрямами є оновлення кредитних програм

із вигіднішими умовами, посилення маркетингової підтримки, удосконалення системи оцінки платоспроможності клієнтів, запровадження кредитів для осіб без зарплатних проєктів, а також програми лояльності, що сприятимуть зниженню простроченої заборгованості.

Таким чином, АТ «Ощадбанк» демонструє позитивну динаміку в розвитку кредитування фізичних осіб, зокрема в сегментах іпотечних і автокредитів, попри виклики військового стану. Зниження загальної суми кредитів у 2023 році зумовлене зростанням ризиків і втратами робочих місць, але банк продовжує впроваджувати програми лояльності та розширювати кредитні продукти. Подальші дослідження можуть зосередитися на аналізі впливу кризових факторів на платоспроможність населення та ефективності нових програм у підтримці економічного розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Берест М. М.

Література: **1.** Козлов В. П., Сидоренко І. І. Напрямки модернізації продуктів кредитування фізичних осіб. *Економіка та суспільство.* 2022. № 45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1921/1849. **2.** АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/ua. **3.** НБУ. URL: https://www.bank.gov.ua. **4.** Фаринович І. В., Горбова Х. В. Тенденції розвитку кредитної діяльності АТ «Ощадбанк» в умовах надзвичайних (форс-мажорних) обставин. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2022. № 32 (5). С. 57–62. **5.** Коваленко В. В. Розвиток науково-методичних підходів до оцінки проблемних кредитів як складової системи управління проблемними кредитами банку. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. № 10. С. 185–195.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN A TRANSPORT COMPANY UNDER MARTIAL LAW

UDC 656.02

Perevarukha 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. *The article analyzes and examines the problems and prospects of logistics management systems in Ukraine under martial law. An assessment of the state of the domestic logistics system on the eve of hostilities and the problems after the full-scale invasion was carried out. The dynamics of Ukraine's places in the ranking of the Logistics Efficiency Index during 2007–2023 has been studied. and the index of logistics efficiency of Ukraine and its component (logistics competence) for the same period. The essence of the concept of the logistics process as an object of management has been defined. In order to optimize logistics processes during the war, it was proposed to focus on planning (forecasting), adjusting logistics processes, taking into account security issues, riskiness, regulating inventory management, considering multi-option supply, etc. A scheme for optimizing logistics processes in Ukraine during the war is proposed.*

© Perevarukha M., 2025

Keywords: *logistics, risk management, digitalization, crisis management, transport companies, martial law.*

Анотація. *У статті проаналізовано та досліджено проблеми та перспективи розвитку систем управління матеріально-технічним забезпеченням в Україні в умовах воєнного стану. Проведено оцінку стану вітчизняної системи матеріально-технічного забезпечення напередодні бойових дій та проблем після повномасштабного вторгнення. Досліджено динаміку місць України в рейтингу Індексу ефективності логістики протягом 2007–2023 рр. та Індекс логістичної ефективності України та його складової (логістичної компетентності) за цей же період. Визначено сутність поняття логістичного процесу як об'єкта управління. Для оптимізації логістичних процесів під час війни запропоновано зосередитись на плануванні (прогнозуванні), коригуванні логістичних процесів, врахуванні питань безпеки, ризикованості, регулюванні управління запасами, врахуванні багатоваріантного постачання тощо. Запропоновано схему оптимізації логістичних процесів в Україні під час війни.*

Ключові слова: *логістика, управління ризиками, цифровізація, антикризове управління, транспортні компанії, воєнний стан.*

Problem statement. Modern geopolitical challenges, in particular martial law, significantly affect the functioning of economic entities, among which transport companies play a key role in ensuring the logistics of the army and the civilian population. The relevance of the study is due to the need to develop effective methods of managing logistics processes in conditions where traditional supply chains are disrupted and risks exceed standard business scenarios [1]. Despite numerous research in the field of logistics and crisis management [2; 3], the problem of adaptation of logistics processes to the conditions of military conflict remains insufficiently disclosed, which creates space for further analysis and development of recommendations for transport companies.

Formulation of the objectives of the article (statement of the task). The main tasks of this article are to analyze the existing problems in the management systems of logistics processes in Ukraine and develop proposals for overcoming them under martial law.

Presentation of the main material of the study. The study begins with an assessment of the state of the domestic logistics system on the eve of hostilities. For this purpose, an integrated indicator of logistics development is used – the Logistics Performance Index (LPI). This benchmarking tool helps countries identify problem areas in trade logistics, identify weak links and develop strategies to improve them [4]. The index is calculated every two years on a scale from 1 to 5, where "5" denotes the highest level, and "1" – the lowest [4]. The assessment is carried out according to six dimensions: efficiency of customs/border clearance; the quality of trade and transport infrastructure; ease of organizing shipments at competitive prices; competence and quality of logistics services; the ability to track cargo; and the frequency of shipments arriving at consignees. The analysis of the dynamics of the key element and the integrated indicator (LPI) for Ukraine indicates a significant deterioration in these indicators for the period 2014–2023 [4].

With the help of standard statistical methods that allow aggregating data into a single indicator for comparing the logistics systems of the countries of the world, it was found that the position of Ukraine was significantly weakened during the specified period [4].

Thus, the issue of optimizing logistics processes is extremely relevant. The need for comprehensive restructuring, continuous improvement and development of the activities of domestic enterprises to achieve a high level of competitiveness directly depends on improving the quality and efficiency of logistics systems.

Management of logistics processes acts as a complex system that combines economic, functional and social aspects. Effective management of logistics, which is an integral part of the functioning of the enterprise, opens up great opportunities for cost optimization at all links in the supply chain.

Under the conditions created by the war, Ukrainian businesses have two options: adapt and optimize logistics processes or, as a last resort, recognize their inability to work, which may lead to the termination of logistics, and subsequently economic activities. Obviously, the second option is the last step, so the optimization of logistics processes today is the only way to the continuity of production and economic activities.

To optimize logistics in wartime, it is advisable to focus on forecasting and adjusting logistics processes, taking into account security requirements and riskiness. This includes the regulation of inventory management, the analysis

of possible supply options with the priority of land routes, the formation of critical volumes of resources and an objective assessment of potential demand for the creation of safety stocks [12, p. 171].

An important aspect of optimization is the establishment of effective interaction with all stakeholders, including even competitors, since minimization of risks is possible through their distribution. In conditions of extreme complexity, it is necessary to implement all possible protection measures. The development of a highly effective system for managing logistics processes will help reduce logistics costs, reduce the risk of activities and improve financial performance. Thus, the specificity of the management of logistics processes at the enterprise lies not only in the creation of distribution systems, but also in constant monitoring, control of their maintenance costs and operational regulation in case of deviations from the plan or failures.

Conclusions. The harsh war conditions imposed significant restrictions on all spheres of life, with supply and communication undergoing the most drastic changes. The main challenge for domestic companies is the need for a radical reformatting of logistics and supply processes. Ukrainian enterprises must promptly respond to any changes in the market environment and internal business processes.

The effectiveness of logistics management at the enterprise will be largely determined by the ability to minimize unpredictable situations, threats and risks that affect the functioning of the entire system. Therefore, Ukrainian logistics must become more integrated, because this approach is the only way to survive in a crisis. The reorganization of storage systems, the introduction of risk forecasting and the development of new routes will be the starting point for the post-war recovery of logistics.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor M. Martynenko

References: **1.** Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка та організація управління.* 2020. № 3 (39). С. 93–103. **2.** Галат Л. М. Вплив логістичного менеджменту на економічну діяльність у сфері публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Державне управління та адміністрування.* 2023. С. 16–23. **3.** Завербний А., Двуліт З., Вуєк Г. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 43. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750. **4.** Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ.* 2022. № 4. С. 90–96. **5.** Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* 2023. № 1 (8). С. 22–29. **6.** Кустрич Л. О. Управління фінансовими ризиками у сфері логістики. *Інфраструктура ринку.* 2023. Вип. 71. С. 167–173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/31.pdf. **7.** Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів постачання з метою мінімізації втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769. **8.** Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Міжнародна транспортна інфраструктура, промислові центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2–3 червня 2022 р.).* Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 174–176. **9.** Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Т. 18, вип. 2. С. 112–127. **10.** Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії воєнного стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. Вип. 14. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content. **11.** Харченко М., Юденко Є., Черніхова О. Розвиток мультимодальних та інтермодальних технологій у системі логістичної інфраструктури України. *Інтелект XXI.* 2020. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.10. **12.** World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global. **13.** Завербний А., Пушак Г. Теоретико-прикладні засади управління ланцюгами постачань в умовах кризових економічних явищ: стратегічний аспект. *Економічний вісник Донбасу.* 2022. № 4 (70). С. 57–62.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

УДК 658:331.1

Перегудов С. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто основні аспекти розвитку персоналу сучасних підприємств. Визначено цілі управління розвитком персоналу. Запропоновано стратегію розвитку персоналу підприємств. Детально розглянуто кожний крок реалізації стратегії розвитку персоналу.*

Ключові слова: *розвиток персоналу, стратегія розвитку персоналу, цілі розвитку персоналу, індивідуальний план розвитку, система OKR.*

Annotation. *In the paper article the main aspects of personnel development in modern enterprises are considered. The goals of personnel development management are determined. A strategy for personnel the development at enterprises is proposed. Each step of implementing the personnel development strategy is considered in detail.*

Keywords: *personnel development, personnel development strategy, personnel development goals, individual development plan, OKR system.*

Одним із факторів стабільності розвитку компанії є прогрес її співробітників. Поглиблення профільних знань, покращення навичок комунікації, творчості, гнучкості, лідерства тощо – все це допомагає працівникам виконувати свої завдання більш ефективно, бути продуктивними індивідуально та в рамках колективної взаємодії.

Питання розвитку персоналу давно досліджуються зарубіжними й українськими вченими, такими як М. Армстронг, Дж. Гарвей, Б. Трейсі, І. Лозинський, О. Воробей, О. Крушельницька, О. Грішнова, О. Миронова та інші. Однак слід зазначити, що процес розвитку персоналу неможливо дослідити повною мірою, оскільки змінюються часи, змінюється ринок, змінюються клієнти, а отже, і персонал має постійно змінюватись.

Метою наукової статті є визначення цілей та обґрунтування стратегії розвитку персоналу підприємства.

Виростити професіонала хорошого рівня краще, ніж наймати готового спеціаліста. По-перше, класних і доступних для запрошення профі на ринку праці знайти не завжди просто. По-друге, їхні зарплатні претензії зазвичай високі. По-третє, співробітник, який довго працює у структурі і поступово зростає разом із компанією, досконало розбиратиметься у внутрішніх процесах, що дозволить йому бути максимально ефективним у виконанні своїх обов'язків.

Основні цілі управління розвитком персоналу полягають у такому [1]:

1. Підвищення професійної компетентності. Забезпечення навчання, яке дозволяє працівникам якісно виконувати свої обов’язки як на поточній посаді, так і в майбутніх призначеннях.

2. Сприяння самореалізації та творчості. Формування атмосфери, яка мотивує співробітників розкривати свій потенціал, проявляти ініціативу, ефективно працювати та реалізовувати творчі ідеї.

3. Зменшення втрат і підвищення економічної ефективності. Заміна працівників через їхню неефективність або відсутність перспектив професійного зростання може бути вкрай затратною для компанії. Розвиток персоналу допомагає уникнути втрати цінних кадрів і виправдовує інвестиції в їх навчання.

4. Узгодження інтересів працівників та організації. Розробка програм розвитку, які одночасно сприяють досягненню цілей компанії та задовольняють особисті професійні амбіції співробітників, сприяє злагодженій роботі та підвищує ефективність.

© Перегудов С. В., 2025

Наявність чітко розробленого плану розвитку співробітників є важливим фактором успіху організації. Управління розвитком персоналу, що включає підвищення кваліфікації та розширення відповідальності, вирішує одразу два завдання:

- зміцнення зацікавленості працівників у тривалій співпраці з компанією;
- демонстрація турботи про їхній професійний розвиток.

Розвиток персоналу є стратегічно важливим як для роботодавця, так і для самих співробітників, оскільки дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, залученість і високу продуктивність роботи.

Стратегія розвитку персоналу складається з таких кроків (рис. 1):

1. Створити індивідуальний план розвитку співробітника.
2. Забезпечити показники продуктивності.
3. Забезпечити можливості поза посадовими обов'язками.
4. Надати конструктивний зворотний зв'язок.
5. Прибрати бар'єри.
6. Професійні зв'язки.
7. Правильні вкладення.
8. Подавати приклад.

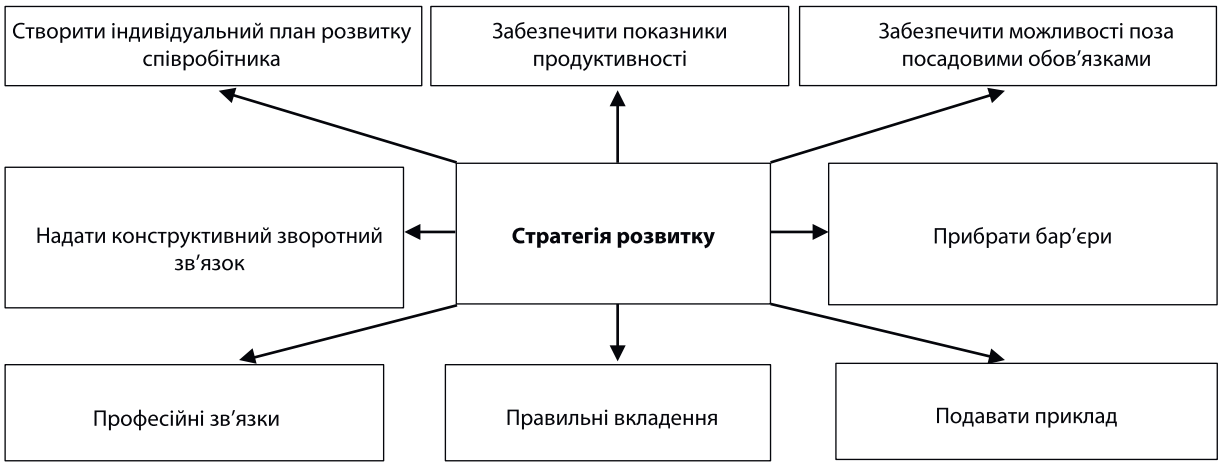


Рис. 1. **Стратегія розвитку персоналу**

Першим етапом у розвитку працівників є створення індивідуального плану розвитку (Individual Development Plan). Для цього важливо провести бесіду зі співробітником, щоб зрозуміти його особисті інтереси та кар'єрні амбіції. Це допоможе визначити, на яких напрямах слід зосередитися. Враховуючи, що цілі та мотивація різних працівників можуть значно відрізнятися, необхідний індивідуальний підхід.

План розвитку повинен включати чіткий план дій із вимірюваними цілями та реалістичними термінами для їх досягнення. Ретельне опрацювання деталей такого плану підвищує ймовірність отримання результату, що виправдовує вкладені зусилля та ресурси.

Наступним кроком є визначення конкретних кількісних показників, які допоможуть співробітнику чітко зрозуміти, чого він може досягти. Спочатку доцільно встановлювати короткострокові та простіші цілі, поступово підвищуючи складність завдань у міру зростання компетенції працівника.

OKR – це система постановки цілей, яка вибудовує ієрархію завдань від рівня компанії до індивідуальних працівників [2]:

Objectives (цілі) – глобальні завдання, що описують, якого результату прагне досягти компанія або працівник;

Key Results (ключові результати) – конкретні показники, які дозволяють оцінити досягнення цілей. Ці результати мають бути чіткими, вимірюваними та перевірятися.

Застосування OKR дає змогу працівнику та менеджеру постійно бачити, наскільки ефективно реалізуються поставлені цілі, забезпечуючи при цьому прозорість і зосередженість на результатах.

Сучасні організації стали настільки поділеними, що співробітники часто вважають, що можуть працювати тільки в межах своїх відділів або посад. Однак для справжнього розвитку співробітника, щоб він міг обіймати більш важливі ролі в компанії, йому потрібно зрозуміти, як функціонують всі аспекти організації. Важливо створювати можливості для працівників брати на себе нові завдання поза їхніми основними обов'язками. Перехресне навчання збільшить обізнаність і знання співробітників про інші частини організації та допоможе їм ефективніше взаємодіяти з іншими відділами, оскільки вони зможуть краще зрозуміти, яку роль відіграють інші працівники в компанії.

Додаткові обов'язки нададуть працівникам нові виклики, навчать вирішувати складніші проблеми та розширять їхній набір навичок, що підвищить їхні шанси на успішне кар'єрне зростання.

Не менш важливою є роль зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок – це не критика чи осуд, а конструктивні зауваження, що включають конкретні поради для подальшого розвитку і вдосконалення.

Лише за допомогою зворотного зв'язку можна виявити пропущені можливості для розвитку співробітника та покращити його професійні навички. Співробітники хочуть отримувати інформацію про свій прогрес і розуміти, як вони виконують свої завдання.

Також варто зазначити, що багато організацій мають складні організаційні структури і процеси, що ускладнюють реалізацію міжфункціональної співпраці, гнучкого розвитку та ефективного навчання. Лідери мають усунути ці перешкоди і створити систему, яка підтримує гнучкість у роботі та навчанні.

Сучасне покоління співробітників цінує відкриті робочі середовища, які дозволяють вільно розвиватися та проявляти свої здібності. Усуньте зайві бар'єри – і ви побачите, як підвищується рівень задоволеності та залученості ваших працівників.

Сучасні співробітники звикли працювати у відкритому середовищі, яке дозволяє їм розвиватися і досягати результатів без зайвих обмежень. Якщо усунути бар'єри, співробітники будуть більш задоволені своєю роботою.

Також важливо допомагати працівникам розширювати свої професійні контакти, що сприятиме їхньому розвитку. Це можна зробити, познайомивши їх з іншими фахівцями, які можуть стати їхніми наставниками або тренерами, зареєструвавши їх у професійних асоціаціях, направивши на курси та семінари або запросивши на професійні заходи.

Інтеграція співробітників у професійну мережу надає їм можливість отримати підтримку, корисні поради і інформацію, що сприятиме їхньому професійному та особистому зростанні. Такі зв'язки є важливими не тільки для них, але й для організації.

Не можна забувати, що співробітник з першого дня є інвестицією для компанії, і організація очікує повернення на ці інвестиції. Для максимального результату потрібно продовжувати інвестувати в працівників. Хоча багато з вказаних тактик не вимагають фінансових затрат, вони потребують витрат часу.

Інші методи розвитку, такі як навчання, онлайн-курси та коучинг, можуть вимагати фінансових вкладень. Проте ці інвестиції є необхідними і важливими, якщо вони правильно узгоджені з довгостроковими цілями організації та індивідуальними планами розвитку співробітників.

Співробітники цінують процес розвитку більше, коли бачать, що їхні керівники також активно займаються власним професійним і особистим вдосконаленням. Демонструючи такий приклад, лідери не лише зміцнюють довіру, але й стимулюють персонал до участі в програмах розвитку. Це формує культуру організації, де розвиток стає спільною цінністю.

Особистий приклад керівництва демонструє важливість постійного вдосконалення для всіх працівників і мотивує їх до участі в процесах покращення. Подібний підхід можна застосувати в організаціях будь-якого масштабу, що дозволяє ефективно готувати майбутніх лідерів. Незалежно від того, чи обирає компанія лише кілька методів чи впроваджує всі можливі тактики розвитку, важливо забезпечити їх послідовне застосування, чітке донесення до співробітників і підтримку з боку керівництва.

Отже, розвиток персоналу є актуальним не тільки для забезпечення довгострокового успіху організації, але й для досягнення її конкурентних переваг у сучасному світі. Це інвестиція, яка повертається у вигляді підвищеної ефективності, інноваційності та лояльності співробітників.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Пушкар О. І.

Література: 1. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал.* 2024. № 4. С. 71–78. **2.** Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : учб. посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 331.108:005.963(477)

Перепелиця Є. Ю.

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

Анотація. *У статті досліджено підходи до удосконалення системи внутрішнього професійного навчання персоналу підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано значення цифрових технологій, методичного забезпечення та ролі керівництва у стабільному функціонуванні навчальної системи.*

Ключові слова: *внутрішнє навчання, воєнний стан, цифрові технології, професійна підготовка.*

Annotation. *The article examines approaches to improving the internal professional training system of enterprise personnel under martial law conditions. The importance of digital technologies, methodological support, and management's role in the stable functioning of the training system is substantiated.*

Keywords: *internal training, martial law, digital technologies, professional development.*

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану підприємства стикаються з проблемою збереження кваліфікації персоналу та забезпечення адаптації до нестабільного середовища. Внутрішнє професійне навчання стає інструментом підтримки ефективності працівників та гнучкості бізнесу.

© Перепелиця Є. Ю., 2025

Аналіз останніх досліджень. Дослідженнями внутрішнього навчання займалися вітчизняні науковці, зокрема Гавкалова Н. Л., Волгіна Н. М., Мельник Л. Г., Колот А. М. [1–4], проте в умовах воєнного стану особливості його організації залишаються недостатньо вивченими. Потребує уточнення методика, інструменти й організаційна роль керівництва в екстремальних умовах.

Метою публікації є обґрунтування практичних підходів до удосконалення організації внутрішнього професійного навчання персоналу в умовах воєнного стану на прикладі ТОВ «ТД ІРБІС».

Викладення основного матеріалу дослідження. На прикладі діяльності підприємства ТОВ «ТД ІРБІС» було проведено комплексний аналіз існуючої системи внутрішнього професійного навчання персоналу. Дослідження показало, що діюча модель навчання не повною мірою відповідає сучасним викликам, які виникають в умовах воєнного стану. Зокрема, спостерігається обмежене впровадження інформаційних технологій у навчальний процес, що унеможливлює ефективне дистанційне навчання та оперативне оновлення навчальних програм. Відсутність персоналізованого підходу до навчання співробітників призводить до неврахування індивідуальних потреб і рівня підготовки працівників, що негативно впливає на мотивацію до підвищення кваліфікації. Крім того, у структурі управління процесом навчання простежується слабкий контроль за результатами підготовки, що ускладнює оцінювання ефективності витрачених ресурсів і прийняття рішень щодо його вдосконалення.

Для подолання виявлених проблем було розроблено і запропоновано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію системи внутрішнього навчання. Акцент зроблено на цифровізації процесу – через впровадження сучасної системи управління навчанням (LMS), яка дозволяє централізовано планувати, реалізовувати та моніторити навчальні програми. Перехід до використання онлайн-курсів із гнучким модульним наповненням забезпечує можливість адаптації змісту навчання до змін у зовнішньому середовищі та індивідуальних потреб персоналу. Передбачено також створення механізмів зворотного зв'язку, що дає змогу оперативно реагувати на проблеми в засвоєнні матеріалу, і впровадження системи тестування для оцінки рівня знань у динаміці. Значну увагу запропоновано приділити мотивації співробітників до участі в навчанні – через розробку внутрішніх мотиваційних програм, пов'язаних із можливостями кар'єрного зростання та матеріального стимулювання.

Порівняльна характеристика системи внутрішнього навчання персоналу ТОВ «ТД ІРБІС» до та після впровадження удосконалень представлена у табл. 1 [5–7].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика системи внутрішнього професійного навчання персоналу ТОВ «ТД ІРБІС» до та після впровадження удосконалень

Критерій оцінювання	До впровадження	Після впровадження
Формат навчання	Епізодичні офлайн-сесії, без системності	Структуроване онлайн-навчання через LMS, доступне дистанційно
Цифрові технології	Відсутність єдиного цифрового середовища	Повна інтеграція LMS, використання онлайн-платформ і цифрових інструментів
Індивідуальний підхід	Один підхід для всіх працівників, без урахування рівня підготовки	Адаптовані курси за ролями, функціями та потребами працівника
Система контролю та оцінки знань	Відсутність системного моніторингу результатів	Вбудоване тестування, динамічний аналіз прогресу
Зворотний зв'язок і комунікація	Низький рівень зворотного зв'язку, без каналів оперативного реагування	Автоматизовані опитування, швидке реагування на труднощі працівників
Мотивація до участі в навчанні	Низька залученість через відсутність стимулів	Впроваджено внутрішню систему мотивації (кар'єрний розвиток, бонуси)
Гнучкість програм	Статичні, застарілі програми, які не оновлювались відповідно до нових викликів	Модульна структура, можливість швидкої адаптації змісту до змін у середовищі
Економічна ефективність	Високі витрати на адаптацію нових працівників і навчання з нуля	Скорочення витрат через швидке навчання, зниження плинності кадрів
Психоемоційний вплив на персонал	Високий рівень стресу, відсутність підтримки	Підвищення впевненості, відчуття підтримки та стабільності завдяки навчанню

Проведене порівняння засвідчує, що після впровадження змін система навчання на підприємстві набула ознак структурованості, гнучкості та цифрової інтеграції. Суттєво покращився рівень індивідуалізації навчального процесу, підвищилась мотивація персоналу та забезпечено механізми зворотного зв'язку. Такі зміни сприяють не лише підвищенню професійної компетентності працівників, а й загальній стабілізації внутрішньої організаційної культури, що є надзвичайно важливим у складних умовах воєнного стану.

Проведене економічне обґрунтування впровадження цих змін продемонструвало їхню доцільність і рентабельність. Зокрема, навіть в умовах обмеженого бюджету, модернізація системи дозволяє знизити витрати на адаптацію нових працівників, скоротити час на підготовку кадрів до виконання нових функцій і зменшити рівень плинності персоналу завдяки підвищенню задоволеності умовами праці та можливостями для професійного зростання. У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство отримує не лише більш гнучку й адаптивну модель навчання, а й суттєвий стратегічний ресурс для підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності та кризових явищ.

Висновки. Удосконалення системи внутрішнього професійного навчання на підприємстві у воєнний час забезпечує не лише гнучкість, стабільність і адаптивність бізнесу, а й формує основу для стратегічної стійкості підприємства в умовах невизначеності. В умовах воєнного стану, коли порушується звичний хід бізнес-процесів, виникає необхідність швидкої переорієнтації діяльності, оперативного перенавчання персоналу та збереження кваліфікаційного потенціалу працівників. Саме внутрішнє навчання дозволяє адаптувати працівників до нових викликів, підготувати їх до виконання нестандартних завдань і забезпечити неперервність ключових функцій підприємства.

Інтеграція цифрових інструментів у навчальний процес – таких як системи управління навчанням (LMS), онлайн-платформи, мобільні додатки та інтерактивні модулі, – дає змогу не тільки автоматизувати організацію навчання, а й зробити його більш персоналізованим, гнучким за часом і змістом. Це критично важливо в ситуаціях, коли доступ до фізичного робочого місця чи навчального простору обмежений. Працівники мають змогу проходити навчання дистанційно, у зручному для себе форматі, не відриваючись від виконання ключових обов'язків.

Отже, удосконалена система внутрішнього навчання є не просто інструментом розвитку персоналу, а важливим елементом антикризового менеджменту. Вона дозволяє компаніям не лише утриматися на плаву під час турбулентності, але й поступово нарощувати потенціал для зростання, бути готовими до поствоєнної трансформації економіки та активно використовувати людський капітал як ключовий ресурс конкурентної переваги. Перспективним напрямом є поглиблення досліджень щодо оцінки ефективності цифрових освітніх рішень та інтеграції елементів емоційного інтелекту в системи навчання персоналу.

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

Література: **1.** Гавкалова Н. Л. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 412 с. **2.** Волгіна Н. М. Управління розвитком персоналу: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 284 с. **3.** Мельник Л. Г. Основи професійного розвитку персоналу : монографія. Суми : СумДУ, 2021. 368 с. **4.** Колот А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с. **5.** Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ.* 2023. № 5. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140. **6.** Семененко Ю. Використання big data для підвищення ефективності діяльності компанії. *Наука і техніка сьогодні.* 2024. № 3 (31). DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-3(31)-403-415. **7.** Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2 (02).

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

РОЛЬ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

УДК 316.455

Пєшєхонова А. А.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність поняття тайм-менеджмент, проаналізовано сучасні засоби тайм-менеджменту, виділено роль засобів тайм-менеджменту у процесі розвитку персоналу. Зроблено акцент на управлінні часом і делегуванні на підприємстві, що впливає на економію часу керівників підприємства. Сучасний розвиток персоналу спрямований на створення гнучкої, адаптивної та висококваліфікованої робочої сили, яка готова до змін і інновацій. Він включає індивідуальний підхід, використання технологій, підтримку творчості та мотивації, а також акцент на лідерстві і саморозвитку.*

Ключові слова: *тайм-менеджмент, розвиток персоналу, дистанційне навчання, управління персоналом, віртуальна реальність, співпраця, продуктивність праці, комунікація, цифровізація.*

Annotation. *The article examines the essence of the concept of time management, analyzes modern time management tools, and highlights the role of time management tools in the process of personnel development. Emphasis is placed on time management and delegation at the enterprise, which affects the time savings of enterprise managers. Modern personnel development is aimed at creating a flexible, adaptable and highly qualified workforce that is ready for change and innovation. It includes an individual approach, the use of technology, support for creativity and motivation, as well as an emphasis on leadership and self-development.*

Keywords: *time management, personnel development, distance learning, personnel management, virtual reality, cooperation, labor productivity, communication, digitalization.*

Поняття «тайм-менеджмент» останнім часом все більш щільно впроваджується в діяльність сучасних компаній. Прискорення впливу підприємства та його бізнес-середовища диктує нові вимоги до процесу управління персоналом. Особливості розвитку економіки в Україні стикаються з великою кількістю різноманітних складнощів, які пов'язані з військовими діями на території країни, мобілізацією чоловіків, а також значною міграцією населення як в межах країни, так і за її межами, отже, управлінська криза не оминула жодне українське підприємство. Допомогти подолати перелічені проблеми, а також розвантажити дещо керівників підприємства допоможе впровадження в діяльність підприємств засобів тайм-менеджменту.

Розглянемо особливості визначення поняття тайм-менеджмент з точки зору різних авторів (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення сутності поняття тайм-менеджмент

Автор	Сутність поняття
1	2
С. Кові	Тайм-менеджмент – це процес організації та планування, як розподілити свій час між конкретними видами діяльності. Ефективне управління часом дозволяє досягати більшого за короткий проміжок часу, при цьому знижуючи рівень стресу та створюючи умови для професійного й особистого зростання
Б. Трейсі	Тайм-менеджмент – це здатність правильно визначати пріоритети і розподіляти свій час так, щоб спрямувати максимальні зусилля на досягнення найбільш важливих цілей
Л. Север	Тайм-менеджмент – це набір методів і стратегій, спрямованих на ефективне використання часу, яке дозволяє підвищити продуктивність роботи і досягти поставлених цілей
Г. Армстронг	Тайм-менеджмент можна розглядати як метод організації та контролю за часом для виконання завдань у межах визначених часових рамок. Це важлива частина управління особистою продуктивністю і ефективністю

© Пєшєхонова А. А., 2025

Закінчення табл. 1

1	2
А. Маккейн	Тайм-менеджмент – це свідомий процес планування і контролю над тим, скільки часу витрачається на конкретні види діяльності з метою підвищення ефективності та результативності
І. Карпенко	Тайм-менеджмент – це система планування та організації часу, що забезпечує ефективне використання робочих і особистих ресурсів для досягнення поставлених цілей. Він включає в себе постановку завдань, визначення пріоритетів, планування та контроль за виконанням завдань в умовах обмеженого часу
О. Шпак	Тайм-менеджмент розглядається як комплекс методів і прийомів управління часом, спрямованих на раціональне використання робочого часу і забезпечення ефективної організації професійної діяльності
В. Колісник	Тайм-менеджмент є одним із важливих інструментів управління діяльністю підприємства, який дозволяє досягати вищої продуктивності за рахунок ефективного використання робочого часу персоналу
Т. Ортинська	Тайм-менеджмент – це сукупність методик і технологій планування та організації часу, що дозволяють підвищити продуктивність працівника, раціоналізувати процеси та досягати найкращих результатів у діяльності

Загалом кожне визначення акцентує увагу на важливості раціонального використання часу для досягнення особистих і професійних цілей. Українські науковці акцентують увагу на організаційних і планувальних аспектах тайм-менеджменту, його значенні для підвищення продуктивності та ефективності як в особистій, так і в професійній сферах.

Одним із основних аспектів процесу управління персоналом є підвищення продуктивності праці, впровадження засобів тайм-менеджменту дозволяє працівникам краще організовувати свій робочий час, фокусуючись на важливих завданнях і зменшуючи кількість відволікаючих чинників. Це підвищує ефективність роботи і дозволяє досягати результатів швидше.

Важливим також, особливо у сьогоденні, є аспект зменшення стресу, гарна організація часу допомагає уникнути перевантаження роботою. Коли працівники вміють планувати свої задачі, вони краще розуміють свої обов'язки і встигають виконати їх без поспіху, що знижує рівень стресу. Також актуальним на сьогодні є психологічна підтримка своїх працівників.

Актуальним моментом був і залишається аспект поліпшення балансу між роботою та особистим життям, тайм-менеджмент допомагає працівникам краще розподіляти час між роботою і відпочинком. Це сприяє збереженню балансу між професійною діяльністю та особистими потребами, що, своєю чергою, підвищує мотивацію та задоволення від роботи.

Процес підвищення мотивації та самодисципліни є також важливим фактором для розвитку персоналу, опанування навичок управління часом сприяє розвитку самодисципліни та відповідальності. Працівники, які вміють ефективно планувати свій день, відчувають більше задоволення від виконаної роботи та швидше досягають своїх цілей.

Важливим також є розвиток професійних навичок, у сучасному динамічному середовищі здатність ефективно керувати своїм часом стає необхідною професійною навичкою. Тайм-менеджмент допомагає працівникам встигати розвиватися, опановувати нові знання та вдосконалювати свої компетенції.

Одним із головних аспектів є процес підвищення якості управління, для керівників важливо, щоб команда вміла правильно планувати свій час, що позитивно впливає на досягнення загальних цілей організації. Тайм-менеджмент сприяє покращенню комунікації між членами команди та більш чіткому виконанню завдань.

Зменшення ризиків вигорання є також ключовим аспектом управління персоналом, коли працівники вміють управляти своїм часом, вони краще розподіляють навантаження, що зменшує ймовірність професійного вигорання.

Отже, впровадження тайм-менеджменту є актуальним не тільки для ефективної організації робочих процесів, але й для забезпечення сталого розвитку та зростання персоналу.

Розглянемо далі, які існують засоби тайм-менеджменту та як їх можна використовувати на підприємстві, існує багато засобів тайм-менеджменту, що допомагають ефективно організовувати час і досягати поставлених цілей, основні з них наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Засоби тайм-менеджменту для ефективної організації роботи

Засіб тайм-менеджменту	Засоби реалізації
Планування	Списки завдань (to-do lists) – складання списку завдань на день, тиждень чи місяць допомагає структурувати роботу
	Календарі – використання календарів для планування зустрічей, дедлайнів та інших важливих подій
	Графіки та розклади – встановлення чіткого графіка для виконання робочих задач або проєктів
Пріоритизація	Метод ABC – розподіл завдань за важливістю: A (дуже важливі), B (важливі, але не термінові), C (найменш важливі)
	Матриця Ейзенхауера – поділ завдань на чотири категорії за критеріями «важливість» та «терміновість», що допомагає визначати пріоритети
Техніки управління часом	Техніка Pomodoro – робота в інтервалах по 25 хвилин з короткими перервами. Це допомагає зберігати концентрацію та ефективність
	Техніка 90-60-30 – виконання найважливіших завдань протягом 90 хвилин, потім менш важливих – 60 хвилин, і завдань з низьким пріоритетом – 30 хвилин
Делегування	Перекладання частини обов'язків або завдань на інших людей (колег, підлеглих) для того, щоб сконцентруватися на важливіших чи складніших завданнях
Цілепокладання	SMART-цілі – постановка цілей, які є конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), актуальними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound)
Контроль і оцінка	Аналіз продуктивності – регулярна перевірка виконання планів і завдань, коригування дій для досягнення максимальних результатів
	Чек-листи – списки перевірки для контролю завершення завдань
Технологічні засоби	Мобільні додатки та програмне забезпечення: Такі як Trello, Todoist, Microsoft To Do, Google Calendar, Evernote та інші для організації задач, нагадувань і планування часу
	Тайм-трекери – програми для відстеження часу, витраченого на певні завдання (RescueTime, Toggl), що дозволяє аналізувати ефективність
Фокус і концентрація	Правило «двох хвилин» – виконання будь-якого завдання, яке можна завершити за дві хвилини, негайно, щоб уникнути накопичення дрібних задач
	Метод «eat the frog» – виконання найскладнішого або найнеприємнішого завдання на початку дня для зменшення стресу та підвищення продуктивності
Блокування відволікаючих факторів	Використання спеціальних програм для блокування доступу до соціальних мереж чи інших відволікаючих сайтів під час робочого часу (наприклад, Focus Booster, StayFocusd)
	Організація робочого місця таким чином, щоб мінімізувати відволікання (чистий стіл, чіткий робочий простір)
Відпочинок і відновлення	Регулярні перерви та дотримання балансу між роботою і відпочинком для підтримання енергії та уникнення професійного вигорання
	Техніки релаксації, медитації або фізичні вправи для зменшення стресу і відновлення працездатності
Організація робочого простору	Створення чистого, зручного та організованого робочого місця для підвищення ефективності і зменшення часу на пошук необхідних матеріалів або інструментів

Застосування цих засобів тайм-менеджменту допомагає краще організувати свій час, зменшити стрес і підвищити продуктивність.

Отже можемо зробити висновки, що процес розвитку персоналу на підприємстві є вельми важливим, оскільки дає можливості для більш ефективного процесу мотивації персоналу, збільшення продуктивності праці робітників, та в цілому більш ефективній та злагодженій командній роботі всього персоналу підприємства. Впровадження засобів тайм-менеджменту дозволить керівникам більш ефективно налагодити свою роботу, покращити управління підприємством та в цілому надасть можливості підприємству бути більш гнучким та адаптивним, що дозволить підвищити його конкурентоспроможність.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кривобок К. В.

Література: **1.** Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип.18. URL: http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf. **2.** Буняк Н. М. Тайм-менеджмент

як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 14. С. 279–283. **3.** Іваницька С. Б., Галайда Т. О., Толочій Р. М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. № 21. С. 288–292. URL: http://global-national.in.ua/issue-21-2018. **4.** Chakkol M., Johnson M., Raja J. and Raffoni A. From Goods to Solutions: How Does the Content of an Offering Affect Network Configuration? *International Journal of Physical Distribution.* 2014. Vol. 44. No. 1/2. P. 132–154. **5.** Hanan ELsayed Elsabahy, Wafaa Fathi Sleem and Hala Gaber El Atroush Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses. *Journal of Education and Practice.* 2015. Vol. 6. P. 36–44. **6.** Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same T-Shirt Every Day. URL: https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-t-shirt-2014-11?r=US&IR=T.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

СУТНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

УДК 658.788

Пилипенко І. А.

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

Анотація. *Статтю присвячено поняттям «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс». Розглянуто ключові елементи, вплив на ефективність підприємства, класифікацію послуг, вимоги до їх організації та перспективи вдосконалення системи логістичного обслуговування.*

Ключові слова: *логістичне обслуговування, логістичний сервіс, ефективність, споживач, послуга, логістика.*

Annotation. *The article addresses the concepts of «logistics service» and «logistics support». It examines key elements, their impact on enterprise efficiency, the classification of services, requirements for their organization, and prospects for improving the logistics service system.*

Keywords: *logistics service, logistical support, efficiency, customer, service, logistics.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, динамічних змін ринкових умов, глобалізації та зростання вимог споживачів логістичне обслуговування може стати ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Сьогоднішній споживач очікує швидкої та надійної доставки, можливості стежити за своїм замовленням у реальному часі, постійної доступності товарів і персоналізованого підходу. Водночас ефективна організація логістичного обслуговування дозволяє оптимізувати витрати, адаптувати виробничі процеси до потреб клієнтів, скоротити терміни доставки, забезпечити безперебійну роботу ланцюгів постачання і складів, а також підвищити продуктивність працівників і рівень задоволеності клієнтів. У цьому контексті постає проблема створення системи логістичного обслуговування та забезпечення її ефективного функціонування. Тому одним із першочергових завдань для розв'язання цієї проблеми є дослідження сутності логістичного обслуговування, уточнення термінології, зокрема визначення понять «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс».

© Пилипенко І. А., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність і роль логістичного обслуговування активно досліджується у наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Питання логістики та логістичного обслуговування висвітлені у працях О. М. Криворучко [1], К. В. Мельникової [2], А. Г. Овчаренко [3], Н. П. Резніка [4], А. В. Севост'янової [5], Н. В. Гайдабруса [6], Р. Р. Льовкіна [7] та інших вчених.

О. М. Криворучко у своїй роботі [1] уточнює поняття та зміст логістичного обслуговування. Було проведено аналіз існуючих визначень термінів «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс», представлених у працях українських та іноземних науковців. На основі цього аналізу було чітко розмежовано ці два поняття.

У дослідженні [2] К. В. Мельникова розглядає теоретичні засади принципів логістичного обслуговування, які необхідно враховувати при наданні комплексу логістичних послуг. Автор визначає етапи формування системи логістичного обслуговування та ключові показники, що впливають на вибір споживачами компаній, які надають такі послуги.

А. Г. Овчаренко у своїй праці [3] акцентує увагу на теоретико-методичних підходах до формування складу процесу обслуговування клієнтів у сфері логістики.

У дослідженні [4] Н. П. Резнік та її колеги розглядають сутність логістичного сервісу, його роль у забезпеченні ефективності підприємств та шляхи вдосконалення логістичних процесів через гармонізацію обслуговування споживачів і технологічних компонентів.

Узагальнюючи дослідження цих та інших авторів, можна закласти міцну теоретико-методологічну базу для подальшого розвитку логістичного обслуговування як важливого елементу сучасної економіки. Логістичне обслуговування є важливим напрямом досліджень, який привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Розробка теоретичних засад, уточнення понятійного апарату і аналіз визначальних чинників ефективності сприяють поглибленню розуміння ролі логістичного обслуговування в сучасній економіці. Але, попри велику кількість досліджень, залишається відкритим питання адаптації сучасних методів логістичного обслуговування до реалій цифрової економіки та динамічного ринкового середовища.

Основна **мета** статті полягає у визначенні сутності логістичного обслуговування, вивченні його основних компонентів і аналізі впливу на ефективність підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних наукових джерелах термін «логістичне обслуговування» найчастіше розглядається в контексті обслуговування споживачів. Сучасні наукові джерела не пропонують єдиного підходу до визначення термінів «логістичне обслуговування» і «логістичний сервіс» (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «логістичне обслуговування» та «логістичний сервіс» у наукових джерелах

№	Джерело	Визначення поняття	Через яке більш широке поняття визначається
1	2	3	4
ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ			
1	О. М. Криворучко [1, с. 40]	Логістичне обслуговування є організованою діяльністю персоналу в певному матеріальному середовищі, пов'язаною з наданням логістичних послуг, що відповідають вимогам та потребам споживачів	Організована діяльність персоналу
2	К. В. Мельникова [2, с. 310]	Це сукупність логістичних операцій, що включають матеріальні, інформаційні та фінансові потоки, і спрямовані на максимальне задоволення попиту споживачів, оптимізацію витрат і досягнення конкурентних переваг для підприємства	Сукупність логістичних операцій
3	А. В. Севост'янова, А. С. Новікова [5, с. 142]	Це важлива частина процесу обслуговування, що дає змогу задовольняти потреби споживачів на належному рівні, одночасно підтримуючи оптимальні витрати в ланцюзі постачань	Частина процесу обслуговування
ЛОГІСТИЧНИЙ СЕРВІС			
1	Н. Гайдабрус [6]	Комплекс нематеріальних послуг, що забезпечують постачання товарів, орієнтуючись на максимальне задоволення споживачів за оптимальними витратами	Комплекс нематеріальних послуг

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
2	О. М. Криворучко [1, с. 31]	Набір логістичних послуг, що пропонуються споживачам сервісними чи іншими організаціями для досягнення максимального задоволення їхніх потреб при мінімальних витратах	Набір логістичних послуг
3	Р. Р. Льовкін [7, с. 205]	Сукупність матеріальних та нематеріальних операцій у логістиці, що сприяють максимальному задоволенню попиту споживачів і мінімізації загальних витрат	Сукупність матеріальних і нематеріальних логістичних операцій

Логістичне обслуговування за своїм змістом охоплює ширший спектр діяльності, який включає організацію та управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками з метою задоволення потреб споживачів, оптимізації витрат і створення конкурентних переваг. Воно визначається через сукупність логістичних операцій або процесів, що забезпечують ефективність логістичних систем і взаємодію між продавцем та клієнтом. Наприклад, К. В. Мельникова [2] акцентує увагу на логістичних операціях як базовому компоненті, а А. Г. Овчаренко [3] наголошує на активній участі як продавця, так і клієнта в логістичних процесах.

Натомість логістичний сервіс є складовою логістичного обслуговування, яка орієнтована на надання додаткових послуг (матеріальних і нематеріальних), що підвищують задоволення споживача. Основний акцент тут робиться на взаємодії з клієнтом, забезпеченні якості послуг і оптимізації витрат. Наприклад, Н. Гайдабрус та О. М. Криворучко [1; 6] розглядають його як перелік послуг, що забезпечують підтримку процесу постачання товарів із фокусом на клієнтську задоволеність.

Отже, під логістичним обслуговуванням слід розуміти систематизовану діяльність із забезпечення та управління логістичними потоками, спрямовану на досягнення ефективності в ланцюзі постачання. Логістичний сервіс, своєю чергою, є комплексом додаткових послуг у межах логістичного обслуговування, які створюють додаткову цінність для клієнта. Різниця між цими поняттями полягає у широті функцій: логістичне обслуговування охоплює всі аспекти логістики, тоді як логістичний сервіс зосереджений на додаткових послугах і взаємодії зі споживачем.

У контексті логістики послуги можна розділити на матеріальні та нематеріальні за їхньою природою. Матеріальні логістичні послуги включають фізичні операції, такі як транспортування (доставка вантажів різними видами транспорту, кур'єрська доставка), зберігання (управління складськими приміщеннями з урахуванням умов зберігання), вантажно-розвантажувальні роботи (навантаження, розвантаження, сортування), комплектація замовлень (підготовка товарів до відправки) та обробка повернень (управління поверненням, ремонтом або утилізацією товарів).

Нематеріальні логістичні послуги спрямовані на організацію, координацію та контроль процесів. Серед них планування та управління ланцюгом постачання (розробка стратегій транспортування і зберігання), інформаційна підтримка (відстеження вантажів, надання аналітики), митно-брокерські послуги (допомога у проходженні митного контролю), консультації (аналіз логістичних процесів, оптимізація витрат), страхування вантажів (гарантія на випадок пошкоджень) та фінансові послуги (кредитування, управління платежами).

Матеріальні послуги забезпечують фізичне виконання операцій, тоді як нематеріальні відповідають за ефективність і прозорість усіх етапів. Спільне використання цих складових дозволяє зменшити витрати, покращити якість обслуговування та забезпечити стабільність логістичних систем.

Логістичні послуги можна розподілити за часом здійснення на:

1. До передпродажних логістичних послуг відносяться операції, що виконуються перед доставкою товару покупцеві або його продажем і спрямовані на визначення і узгодження умов співпраці між сторонами;

2. Послуги, що надаються в процесі виконання замовлення, включають операції, пов'язані з реалізацією всіх юридичних домовленостей, зокрема транспортування, зберігання, продаж товарів, а також інформаційну підтримку;

3. До післяпродажних логістичних послуг належать операції, які виконуються після завершення замовлення, з метою задоволення потреб клієнта та забезпечення його лояльності для майбутньої співпраці [6].

Забезпечення високого рівня якості послуг на всіх трьох етапах логістичного обслуговування гарантує якісне обслуговування клієнтів, підвищує їх задоволеність і сприяє зміцненню лояльності до компанії.

У рамках логістичного обслуговування здійснюються процеси, що включають в себе планування, реалізацію та контроль за ефективним і економічно вигідним транспортуванням та зберіганням товарів, послуг і інформації від місця відправлення до місця призначення.

Відповідно до [3], логістичний процес обслуговування замовлень споживачів в межах логістичної системи підприємства описується такою послідовністю етапів: «приймання замовлення – постачання – виробництво – транспортування – розподіл – доставка замовлення».

Використовуючи процесний підхід, логістичне обслуговування можна визначити як сукупність процесів, у яких клієнт і продавець взаємодіють із різним ступенем активності, варіюючись від пасивного очікування до активного виконання операцій. Цей процес охоплює всі аспекти співпраці сторін під час обслуговування, зокрема періоди виконання операцій та очікування.

Отже, логістичне обслуговування споживачів охоплює комплекс етапів, починаючи від прийняття замовлення до його доставки, забезпечуючи взаємодію продавця і клієнта. Основою організації цього процесу є аналіз витрат та орієнтація на задоволення потреб споживачів при мінімізації витрат. Ключовими показниками ефективності є надійність, швидкість, гнучкість і персоналізація обслуговування.

Висновки. Логістичне обслуговування є ключовим елементом сучасного бізнесу, що забезпечує ефективність підприємств та задоволення потреб клієнтів. У статті визначено сутність логістичного обслуговування та логістичного сервісу, проаналізовано їхню роль у формуванні конкурентних переваг. Наведено класифікацію логістичних послуг і визначено основні вимоги до їхньої організації, що сприяє оптимізації витрат і підвищенню якості обслуговування. Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до планування та реалізації логістичних процесів, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Виявлено, що ефективне управління логістичним обслуговуванням сприяє не лише задоволенню потреб споживачів, а й зміцненню лояльності до компанії. Однак актуальним залишається питання адаптації логістичних підходів до умов цифрової економіки та динамічного ринкового середовища.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу новітніх технологій, змін споживчих потреб і глобалізаційних процесів на розвиток логістичних послуг. Це дозволить створювати інноваційні підходи до організації логістики, що відповідатимуть динамічним умовам ринку та сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Колодізєва Т. О.

Література: **1.** Криворучко О. М. Поняття «логістичний сервіс» і «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць.* 2019. Вип. 33. С. 31–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_33_4. **2.** Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету.* 2017. № 8. С. 309–312. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16432. **3.** Овчаренко А. Г. Процес логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу.* 2019. Вип. 33. С. 106–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_33_10. **4.** Резнік Н. П., Півень А. В., Волошина О. П. Особливості логістичного сервісу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 3. С. 304–309. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-98. **5.** Севост'янова А. В., Новікова А. С. Виявлення сучасних проблем логістичного обслуговування в Україні. *Вісник НТУ.* 2021. Вип. 2. С. 142–149. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/49/142-149.pdf. **6.** Гайдабрус Н. В., Біловодська О. А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки.* 2015. № 2 (146). С. 37–44. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download.pdf. **7.** Льовкін Р. Р. Комерційна логістика : навч. посіб. Київ : Директ-Медіа, 2018. 205 с.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ ЗАПОБІГАННЯ ОПОРУ В ПРОЦЕСІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 65.011.8

Покровська А. А.

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

Анотація. *У статті розглянуто проблему опору організаційним змінам та ефективні методи його подолання з використанням цифрових технологій.*

Ключові слова: *опір організаційним змінам, цифрові технології, управління змінами.*

Annotation. *The article examines the problem of resistance to organizational changes and effective methods of overcoming it using digital technologies.*

Keywords: *resistance to organizational changes, digital technologies, change management.*

Постановка проблеми. У наш час, коли світ змінюється буквально на очах, питання ефективного управління організаційними змінами набуває особливого значення для кожного підприємства. Щодня бізнес стикається з новими викликами: технології розвиваються шаленими темпами, ринкові умови змінюються, а конкуренція лише зростає. Саме тому керівники змушені постійно переглядати свої стратегії, шукати нові підходи до управління та впроваджувати сучасні методи, щоб не втратити позиції на ринку. Але не все так просто: будь-які зміни зазвичай викликають у працівників певний опір. Це природно, адже люди звикають до стабільності й не завжди готові до нововведень, навіть якщо вони очевидно корисні для компанії. Такий опір може стати серйозною перешкодою на шляху до успіху, тому питання його подолання є надзвичайно актуальним для сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Як показують останні дослідження, цифрові технології вже давно перестали бути просто модною тенденцією – вони стали справжнім рушієм змін у менеджменті. Сьогодні науковці, такі як Кобушко Я. В. та Манжола Б. В., наголошують: цифрова трансформація допомагає оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність бізнесу. Мельник О. Г. і Руда М. В. акцентують увагу на тому, що для успіху потрібно не лише впроваджувати нові технології, а й змінювати саму бізнес-модель. А от Повисок В. С. і Леміш К. М. радять не забувати про комунікацію – саме вона допомагає долати опір у колективі. Пріб К. та Дунай В. звертають увагу на те, що причини опору можуть бути різними: від технічних до політичних. Нарешті, Сивицька І. та Синиченко А. підкреслюють, що адаптація до нових технологій – це окремий виклик для організацій.

Мета цього дослідження – визначити, чому виникає опір змінам на підприємствах, і запропонувати дієві методи його подолання. Особливий акцент зроблено на тому, як цифрові технології можуть допомогти у цьому процесі, а також на важливості врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором, який можна вважати природним наслідком будь-якої трансформації. Він не є винятково негативним явищем, а, скоріше – презентує реакцію соціальної системи на зовнішній вплив, виконуючи роль зворотного зв'язку та зберігає стан рівноваги в організації. Тобто опір організаційним змінам можна розглядати як прояв здатності персоналу протистояти новаціям, що дозволяє організації коригувати свій розвиток і адаптуватися до нових умов [4, с. 490]. Таким чином, опір до змін може бути не лише перешкодою, а й цінним сигналом для керівництва щодо необхідності вдосконалення стратегій управління змінами. Природа характеру може бути індивідуальною або колективною, з різною силою, напрямами та інтенсивністю. Завчасне виявлення та подолання опору організаційним змінам – важливий крок на шляху до ефективного управління.

© Покровська А. А., 2025

Варто зазначити, що науковці розглядають природу опору змінам досить детально. Вони виділяють два основних типи: пасивний (прихований) опір і активний (відкритий). Пасивний опір – це коли працівники не висловлюють відкрито своїх сумнівів чи незадоволення, але при цьому внутрішньо не сприймають зміни. Такий опір може тривати досить довго, і саме він, як свідчать дослідження, часто призводить до найбільших втрат для підприємства, оскільки його важко виявити й подолати. На відміну від пасивного, активний опір проявляється відкрито: працівники прямо висловлюють своє невдоволення, можуть навіть саботувати нововведення. Проте з активним опором зазвичай простіше працювати, адже його легко ідентифікувати і можна одразу вживати відповідних заходів [6, с. 49–50]. Для того щоб ефективно боротися з опором, важливо розуміти його причини. Пріріб К. А. та Дунай В. І. пропонують класифікувати їх на три основні групи: технічні, культурологічні та політичні [5].

Варто додатково зазначити, що сучасні цифрові технології відіграють ключову роль у подоланні опору організаційним змінам. Використання платформ для управління проєктами (наприклад, Trello або Jira), систем моніторингу змін (зокрема, ECM – Enterprise Change Management) та інструментів для аналізу даних (Power BI) дозволяє автоматизувати процеси, підвищити прозорість і залученість персоналу. Цифрова трансформація включає не лише впровадження нових технологій, але й фундаментальну зміну бізнес-моделей та процесів, що вимагає значної адаптації від співробітників компанії [2, с. 75].

До технічних причин належить, насамперед, нестача ресурсів для впровадження інновацій. Часто трапляється так, що менеджери переоцінюють можливості компанії, не враховуючи реальний стан справ, і це ускладнює процес змін. Вирішенням цієї проблеми може стати залучення додаткових ресурсів, а також організація спеціальних тренінгів для керівників, щоб вони краще розуміли ситуацію в компанії та могли адекватно оцінювати свої можливості. Сучасні цифрові технології, такі як автоматизовані системи управління та аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту, також можуть суттєво допомогти у цьому процесі. Вони дозволяють оптимізувати робочі процеси, зробити їх прозорішими та підвищити загальну ефективність управління змінами. Це особливо важливо в умовах, коли компанія прагне швидко реагувати на зовнішні виклики та залишатися конкурентоспроможною [1].

Однак не менш важливими є й інші причини опору. Наприклад, бувають ситуації, коли зміни ініціюються саме тоді, коли організація переживає період найбільшого успіху. У таких випадках працівники можуть щиро не розуміти, навіщо щось змінювати, якщо і так усе добре працює. Це породжує ще більший опір, адже люди вважають такі нововведення недоцільними. Тут дуже важливо забезпечити відкриту та докладну комунікацію: керівництво має пояснити, як саме ці зміни допоможуть компанії стати ще кращою, підвищити прибутки та зміцнити позиції на ринку. Такий підхід дозволяє зменшити рівень недовіри й залучити співробітників до процесу змін, зробивши їх активними учасниками, а не пасивними спостерігачами.

Крім технічних, існують також культурологічні причини опору. Вони пов'язані з особливостями корпоративної культури, традиціями та цінностями, які склалися в організації. Часто працівники, особливо ті, хто працює в компанії багато років, не хочуть відмовлятися від звичних підходів і методів роботи. У таких випадках важливо діяти поступово, впроваджуючи зміни крок за кроком і постійно підтримуючи колектив. Під час значних змін, особливо серед співробітників старшого віку, ефективним методом подолання є поступове впровадження змін, щоб зменшити вплив змін порядків (повний або частковий) та дати час для адаптації. Поступове впровадження змін із підтримкою працівників знижує рівень спротиву, а створення атмосфери відкритого діалогу та залучення співробітників до процесу планування змін значно підвищує їхню готовність прийняти нові методи роботи та зменшує психологічний дискомфорт від змін у робочому середовищі. І в цьому випадку використання сучасних цифрових платформ для навчання та обміну досвідом допоможуть подолати культурологічний опір і зробити процес адаптації менш болісним [3, с. 202].

Ще одним важливим фактором є політичні причини опору. Вони виникають тоді, коли зміни стосуються розподілу влади, обов'язків або відповідальності в організації. Наприклад, реструктуризація може викликати побоювання втрати впливу чи авторитету в окремих працівників або цілих підрозділів. У таких ситуаціях важливо чітко пояснювати нові ролі, проводити тренінги для керівників і забезпечувати прозорість усіх процесів. Якщо зміни неминучі, варто заздалегідь підготувати колектив і надати їм можливість висловити свої думки, щоб зменшити напругу й уникнути конфліктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Ефективне управління змінами на підприємствах вимагає комплексного підходу, який включає технічні, культурологічні та політичні аспекти. Цифрові технології відіграють ключову роль у автоматизації процесів, підвищенні прозорості та залученні персоналу. Опір організаційним змінам може виникати через технічні (відсутність ресурсів), культурологічні (відданість усталеним порядкам) та політичні причини (зміни у відносинах між керівниками та підлеглими). Пасивний опір є більш тривалим і може призводити

до більших втрат для підприємств. Ефективними методами подолання опору є забезпечення додаткових ресурсів та проведення тренінгів для менеджерів, поступове впровадження змін із підтримкою працівників, створення атмосфери відкритого діалогу та залучення співробітників до процесу планування змін. Використання цифрових платформ для комунікації та навчання сприяє швидкій адаптації працівників до нових умов.

Дослідження впливу різних цифрових інструментів на ефективність управління змінами та розробка нових стратегій для підвищення залученості персоналу під час цифрової трансформації можуть бути перспективними напрямками подальших досліджень. Підприємствам рекомендується розвивати лідерські навички серед менеджерів, використовувати цифрові технології для оптимізації процесів та підвищення прозорості, а також проводити регулярний моніторинг процесу змін для своєчасного виявлення та подолання опору.

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

Література: **1.** Кобушко Я. В., Манжола Б. В. Роль цифрової трансформації в оптимізації менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 10. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-08. **2.** Ковальчук Н. В. Управління змінами в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2024. № 2 (86). URL: https://doi.org/10.32782/2521-666x/2024-86-11. **3.** Мельник О. Г., Руда М. В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. Т. 2024. № 2. С. 196–209. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.196. **4.** Повисок В. С., Леміш К. М. Основні способи подолання опору змінам. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : зб. матеріалів IX Міжнар. молодіж. науково-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 30 листоп. 2023 р.). Полтава, 2023. С. 488–490. URL: https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2384. **5.** Пріб К., Дунай В. Чинники формування опору змінам персоналу організації. *Економіка та суспільство.* 2021. № 24. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-48. **6.** Сивицька І., Синиченко А. Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2022. № 3 (27). С. 46–53. URL: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-46-53.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ЩОДО ПИТАННЯ ПРО ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ ТА ВИЯВЛЕННЯ НЕДОЛІКІВ У ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННІ

УДК 347.2

Полтавець М. О.

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

Анотація. *У статті розкрито деякі ключові питання, що стосуються інституції об'єднання співвласників багатоквартирного будинку. Виявлено та досліджено недоліки, що випливають з нормативних положень, якими забезпечується правове регулювання об'єднання співвласників багатоквартирного будинку.*

© Полтавець М. О., 2025

Ключові слова: *Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку, право, статут ОСББ, багатоквартирний будинок.*

Annotation. *The article reveals some key issues related to the institution of apartment building co-owners associations. The author identifies and investigates the shortcomings arising from the regulatory provisions that provide legal regulation of the association of co-owners of an apartment building.*

Keywords: *Association of co-owners of an apartment building, statute of condominiums, apartment building.*

Вступ. Починаючи свій довгий шлях з липня 2000 року, інституція об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (далі – ОСББ) була піддана десяткам коректівів задля всеосяжного покращення рівня комфорту жителів будинків, де такий вид управління домогосподарством було запроваджено. Необхідність утворення ОСББ зумовлена низкою факторів, а ефективність його функціонування визначається цілями, які встановлюють мешканці багатоквартирного будинку. Початок суспільної тенденції щодо розповсюдження ОСББ припадає на період набуття сили законом, згідно з положенням якого з 1 липня 2016 року всі багатоквартирні будинки будуть управлятися ОСББ або будуть передані до приватних керуючих компаній. Саме тому доречно буде вважати саме цю точку відправною у питаннях вдосконалення правових механізмів функціонування ОСББ.

Аналіз публікацій, в яких розглядався генезис цієї інституції та виявлялися недоліки. Багато наукових досліджень зосереджено на організації та функціонуванні об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Серед тих, хто зробив вагомий внесок у розвиток цієї теми, можна виділити Юніна О. С., Коваленка О. С., Мартиненка В. О., Гордієнка П. В., Утвенка В. В. та інших дослідників.

Метою цієї статті є загальне дослідження процесів утворення ОСББ та його функціонування. Окрім цього, слід розглянути проблемні питання, з якими можуть стикатися власники багатоквартирних будинків, на базі яких утворені ОСББ.

Викладення основного матеріалу. Відповідно до положень статті 9 Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» [1], існує кілька організаційних форм для управління багатоквартирним будинком. Зокрема, це може бути безпосереднє управління співвласниками, без створення ОСББ, шляхом делегування управлінських функцій спеціалізованому управителю та саме створення ОСББ як організаційно-правової форми колективного управління домогосподарством.

Інституцію ОСББ віднесено до Цивільної галуззі права в Україні. Нормативно-правове регулювання здійснюється згідно зі статтею 385 Цивільного кодексу України [2]. Виходячи з суті частини 1 цієї статті власники житлових і нежитлових приміщень у багатоквартирних будинках можуть утворювати об'єднання для належного обслуговування, експлуатації будинку, управління спільною власністю та забезпечення ефективного використання майна. Такі об'єднання мають статус юридичної особи, що діє відповідно до чинного законодавства та власного статуту.

Законом України «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» [3] визначаються основні правові та організаційні засади, які регулюють процес створення, функціонування, трансформації та припинення діяльності об'єднань власників житлових і нежитлових приміщень у багатоквартирних будинках. Воно також встановлює механізми реалізації прав таких об'єднань і виконання ними обов'язків, що стосуються управління та догляду за спільною власністю у межах житлового комплексу.

Слід зазначити, що відповідно до норм Закону при створенні об'єднання затверджується статут цього ОСББ на установчих зборах. Відповідно до статті 7 цього Закону статут об'єднання складається відповідно до типового статуту, який затверджується центральним органом виконавчої влади. У статуті об'єднання визначаються ключові положення, зокрема: його назва та місцезнаходження, мета створення, основні завдання і напрямки діяльності тощо. Також встановлюється структура органів управління, їхні функції, повноваження та порядок формування. Окрему увагу приділено організації загальних зборів: правилам їх скликання, проведення, частоті, процедурам голосування та прийняття рішень, а також визначенню питань, що потребують ухвалення кваліфікованою більшістю. До статуту також дозволяється включати додаткові положення, які є суттєвими для ефективної роботи об'єднання, за умови, що вони не порушують вимог чинного законодавства.

Відповідно до вищевикладеного можемо зробити попередні висновки, що в цілому законодавець приділив достатньої уваги ключовим аспектам створення, функціонування та припинення такої юридичної особи, як ОСББ. Водночас слід дослідити достатньо важливі питання, що виникають у процесі роботи ОСББ. До того ж вони є доволі поширеними.

Перше питання: «Чи може особа-власник квартири, що знаходиться під юрисдикцією ОСББ, не вступати до цього об'єднання?»

Проаналізувавши положення Закону «Про ОСББ», можна дійти висновку, що законодавством не передбачено процедури вступу в ОСББ. Доречно у цьому випадку дослідити, що до внесення змін від 14.05.2015 у цьому нормативно-правовому акті містилася стаття 9 [3], де визначалося, що учасником об'єднання могла бути як фізична, так і юридична особа, за умови, що вона є власником житлового чи нежитлового приміщення у багатоквартирному будинку. Приєднання до об'єднання було добровільним: членство могло бути надане під час установчих зборів у процесі створення об'єднання, або ж у подальшому – шляхом подання письмової заяви у будь-який період його діяльності. Оскільки законодавець вдався до вилучення цієї норми, можемо вважати, що відтепер особа, що здобуває право власності на квартиру у багатоквартирному будинку, відразу автоматично набуває статусу співвласника, що, своєю чергою, зобов'язує особу дотримуватися положення статті 15 «Обов'язки співвласника» відтвореного у Законі «Про ОСББ».

Другим розглянемо питанням щодо визначення переліку та розміру внесків мешканців будинку з ОСББ.

Згідно з статтею 16 Закону «Про ОСББ»: об'єднання має право визначати порядок оплати, перелік і розміри внесків і платежів співвласників, включаючи відрахування до резервного та ремонтного фондів. Дослідивши судову практику Верховного суду України слід викласти такі проблеми, що виникають у процесі встановлення розмірів внесків співвласників.

Дослідивши судову практику Верховного суду України, слід викласти такі проблеми, що виникають у процесі встановлення розмірів внесків співвласників.

Фабула справи [4]: юридична особа, виступаючи співвласником багатоквартирного будинку, подала позов до Господарського суду, оскаржуючи рішення загальних зборів ОСББ. Вона вимагає визнати незаконним та скасувати встановлення розміру загальних внесків на обслуговування будинку та прилеглої території. За цим рішенням внески для власників нежитлових приміщень, включно з самою юридичною особою, складають 7,00 грн та 7,70 грн за квадратний метр. Представники юридичної особи стверджують, що ці внески перевищують ті, що визначені для власників житлових приміщень у цьому будинку. Крім того, вони наполягають, щоб відповідач не встановлював будь-які інші внески та платежі на утримання будинку для нежитлових приміщень, які відрізняються від тих, що платять співвласники житлової нерухомості (квартири).

У розглянутій справі суд дійшов висновку, що у разі відсутності законодавчого положення, яке б передбачало однаковий розмір внесків для власників житлових та нежитлових приміщень, рішення загальних зборів ОСББ не можна вважати таким, що порушує чинне законодавство. Отже, вимога щодо скасування цього рішення є необґрунтованою і не підлягає задоволенню.

Отже, це рішення допомагає зрозуміти, що питання встановлення порядку сплати, переліку та розміри внесків і платежів співвласників переважно є диспозитивним, тобто таким, де держава не надає імперативних норм задля врегулювання, наприклад, адекватності суми внесків чи інших істотних умов щодо прийняття такого рішення ОСББ.

Висновки. На підставі розглянутого матеріалу можна стверджувати, що існує нагальна потреба у вдосконаленні правового регулювання процесів, пов'язаних зі створенням, діяльністю та припиненням об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. Особливої уваги потребують питання, що стосуються ролі ініціативної групи, порядку проведення установчих зборів, процедури голосування, оформлення протоколу та затвердження статуту ОСББ. Ця тема потребує подальшого дослідження.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 № 417-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text. **2.** Цивільний кодекс

України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text. **3.** Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку : Закон України від 29.11.2001 № 2866-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-14#Text. **4.** Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: https://reyestr.court.gov.ua/Review/86401313.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025 р.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

УДК 658.8:339.5

Пономарьова П. С.

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

Анотація. *У статті узагальнено підходи до трактування поняття «електронна комерція», проаналізовано погляди різних авторів щодо сутності цього терміна. Визначено основні канали просування електронної комерції в умовах диджиталізації. Виявлено позитивний тренд у динаміці частки онлайн-роздрібних транзакцій за п'ять років із розрахунком прогнозних значень. Окреслено переваги та ризики запровадження та поширення електронної комерції в міжнародному бізнесі, визначено перспективні напрями її розвитку.*

Ключові слова: *електронна торгівля, електронна комерція, інтернет-мережа, міжнародний бізнес, диджиталізація.*

Annotation. *The article summarizes approaches to the interpretation of the concept of «e-commerce», analyses the views of various authors on the essence of this term. The main channels for promoting e-commerce in the context of digitalization are identified. A positive trend in the dynamics of the share of online retail transactions over five years has been identified, with the calculation of forecast values. The advantages and risks of introducing and spreading e-commerce in international business are outlined, and promising directions for its development are identified.*

Keywords: *e-trade, e-commerce, Internet network, international business, digitalization.*

Основними тенденціями останнього десятиліття є стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та перехід від традиційних точок продажу до Інтернету, що відкриває нові можливості для онлайн-продажів та розширення ринків. Це сприяє активному розвитку B2C, B2B і C2C-сегментів електронної торгівлі. Сучасні споживачі надають перевагу зручним, швидким і персоналізованим покупкам. Онлайн-магазини задовольняють ці потреби краще, ніж традиційні точки продажу, завдяки широкому асортименту, програмам лояльності, цілодобовому доступу й системам доставки. Водночас із перевагами існують проблеми із доставкою, системою платежів, вдячністю покупців, які спонукають до виникнення ризиків і загроз. Інформаційна безпека

© Пономарьова П. С., 2025

має істотний вплив на управління та стратегічні напрямки діяльності бізнес-суб'єктів. Розвиток торгівлі в інтернеті під час глобальних криз та війни стає одним із важливих засобом ведення електронного бізнесу в міжнародному просторі на основі сучасних тенденцій розвитку.

Теоретичні основи дослідження розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі становлять праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а саме: Г. Купалова, Т. Артюх, А. Бодяковська, М. Возний, О. Синявська, О. Тараненко та ін.

Мета статті полягає у дослідженні сутності та сучасних тенденцій розвитку електронної комерції в міжнародному бізнесі.

Дослідження та обґрунтування основних понять в галузі електронної комерції дозволяє виявити низку підходів щодо її трактування, означити низку глобальних і локальних чинників, що впливають на трансформацію економіки, поведінку споживачів і технологічний прогрес. Для розуміння ключових аргументів сутності та ролі цифрових каналів торгівлі для модернізації економіки, розширення підприємницької діяльності та задоволення нових потреб цифрового покоління доцільно узагальнити підходи відомих науковців до трактування цього поняття.

Так, Купалова Г., Артюх Т., Бодяковська А. вважають, що електронна комерція здійснюється заздалегідь через фінансові і торговельні транзакції, із підключенням комп'ютерних мереж, завдяки чому забезпечується процес отримання ефективних результатів діяльності в сучасних умовах сталого розвитку [4, с. 40]. Синявська О. ототожнює електронну комерцію з електронною торгівлею [1, с. 130]. Як стверджує Плотніченко І., електронна комерція провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій і засобів комунікації з метою отримання прибутку [2, с. 78]. Інше визначення інтернет-торгівлі надають Л. Радкевич, І. Лутовська, О. Кужилєва та ін., а саме акцентують увагу на тому, що це технологія процесу продажу товарів, основою якої є повний цикл комерційної трансакції за допомогою використання телекомунікаційних мереж, з підключенням рекламних послуг [3, с. 19].

На наш погляд, електронну комерцію можна вважати частиною електронного бізнесу, що зосереджена саме на торгівлі. Вона стосується комерційних транзакцій через інтернет-магазини, послуг онлайн, обробки замовлень і доставки. Стосовно електронного бізнесу – це поняття, що включає всі електронні процеси в бізнесі, не лише торгівлю (електронна комерція, внутрішні процеси, електронна співпраця з партнерами, постачальниками, онлайн-маркетинг, підтримка клієнтів тощо). Тобто загалом електронний бізнес охоплює всю діяльність компаній, яка виконується в цифровому понятті.

За типом суб'єктів, що взаємодіють, у сучасний період основними каналами просування електронної комерції виділяють такі моделі (рис. 1): бізнес – бізнес (business-to-business, B2B); бізнес – споживач (business-to-consumer, B2C); споживач – споживач (consumer-to-consumer, C2C); бізнес – державні органи (business-to-administration/ government, B2A/B2G); держава – споживачі (administration/government-to-consumer, A2C/ G2C) [4, с. 42].

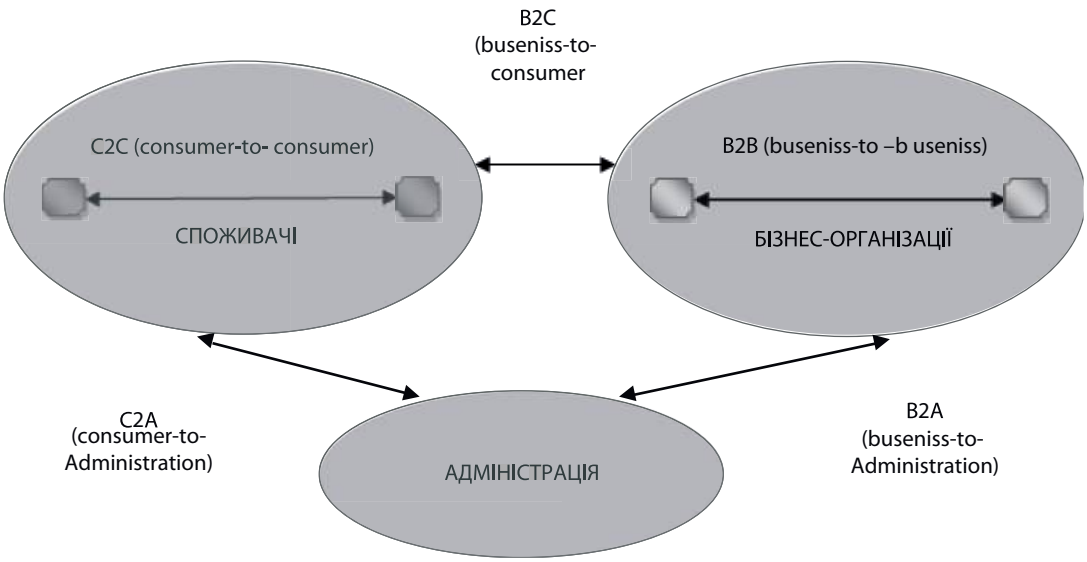


Рис. 1. **Моделі електронної комерції**

Джерело: [4, с. 42]

Розділення ринку на сегменти B2C (Business-to-Consumer) та B2B (Business-to-Business) – це базова класифікація, яка визначає, хто є кінцевим споживачем товару або послуги (рис. 2). Загалом ринок B2B значно перевищує B2C за обсягами, від 2,63 трлн дол. США в 2016 р. до 3,25 трлн дол. США в 2022 р., але B2C демонструє більш швидке зростання у відсотковому вираженні від 1,65 трлн дол. США в 2016 р. до 6,84 трлн дол. США в 2022 р. [5].

Рис. 2. **Динаміка об'єму міжнародного ринку електронної комерції в сегментах B2C та B2B, трлн дол. США**

Джерело: [5]

Електронна торгівля стає ефективним способом реалізації транскордонних торгових відносин між суб'єктами електронної комерції. Отже, за даними Euromonitor, споживачі більше роблять закупівлю товарів про запас, оскільки мають обмеження у пересуванні та скороченні точок громадського харчування під час пандемії COVID-19 [6]. Зміна споживчої поведінки вплинула на деякі послуги, які виявилися непотрібними. Наприклад, значно скоротився трафік клієнтів платформи оренди житла для відпочинку Airbnb, попит на попереднє бронювання туристичних послуг тощо. Згідно з опитуванням думки споживачів щодо впровадження цифрових технологій, проведеним компанією McKinsey, встановлено, що під час COVID-19 половину приросту онлайн-покупок продуктів харчування та готової їжі забезпечили нові користувачі з Південної Африки та Бразилії, зокрема у торговельній сфері. У Європейських країнах, США та Великої Британії зростання онлайн-продажів у ресторанному бізнесі відбувалося переважно через самовивіз, а також з інших магазинів (Італія, Південна Африка, Велика Британія, США) [7]. Сегмент B2C продемонстрував зростання попиту на онлайн-замовлення медичних товарів і повсякденного попиту, побутової хімії. За результатами досліджень, проведеними Deloitte в Данії встановлено, що понад 67% компаній з продажу продуктів харчування збільшили дохід понад 10% порівняно з минулим періодом, в той час як продажі предметів розкоші та інтер'єру суттєво впали [8]. Найбільш популярними в сегменті B2C відділено попит на кур'єрські послуги.

Отже, онлайн-торгівля – це вже не просто альтернатива офлайн-магазинам, а самостійна, динамічна екосистема, яка продовжує трансформуватись. Успішні компанії – це ті, хто швидко адаптується до технологій, аналізує поведінку покупців і будує довіру через якісне обслуговування. Оскільки розвиток онлайн-торгівлі в сучасних умовах відбувається стрімкими темпами, значною мірою під впливом технологічного прогресу, змін у споживчій поведінці та глобальних подій, кількість користувачів Інтернету в усьому світі перевищує п'ять млрд осіб. Згідно з дослідженнями Sellers Commerce, станом на 2025 р. у світі налічується 2,8 млрд онлайн-покупців, тобто десь 33% населення світу, що на 2,2% більше, ніж у 2024 р. У 2025 р. продажі електронної комерції перевищать 6,8 трлн дол. США. У всьому світі існує понад 28 млн магазинів електронної комерції. 52% онлайн-покупців шукають товари за кордоном, 34% покупців роблять покупки онлайн принаймні раз на тиждень, 99% клієнтів шукають відгуки, коли роблять покупки онлайн [9].

За прогнозами фахівців, у 2026 р. кількість онлайн-покупців зросте до 2,86 млрд осіб, що відображатиме бум електронної комерції завдяки зростанню розповсюдження Інтернету та зручності. За тенденцією онлайн-покупок лідирує Китай з 904,6 млн онлайн-покупців, тоді як у США – 288,45 млн онлайн-покупців. Крім того, за прогнозною інформацією, до 2027 р. більше 25% усіх дрібних покупок повинні відбуватися онлайн. З 2021 р. частка роздрібних онлайн-покупок зростає приблизно на 0,32% щороку (рис. 3) [10].

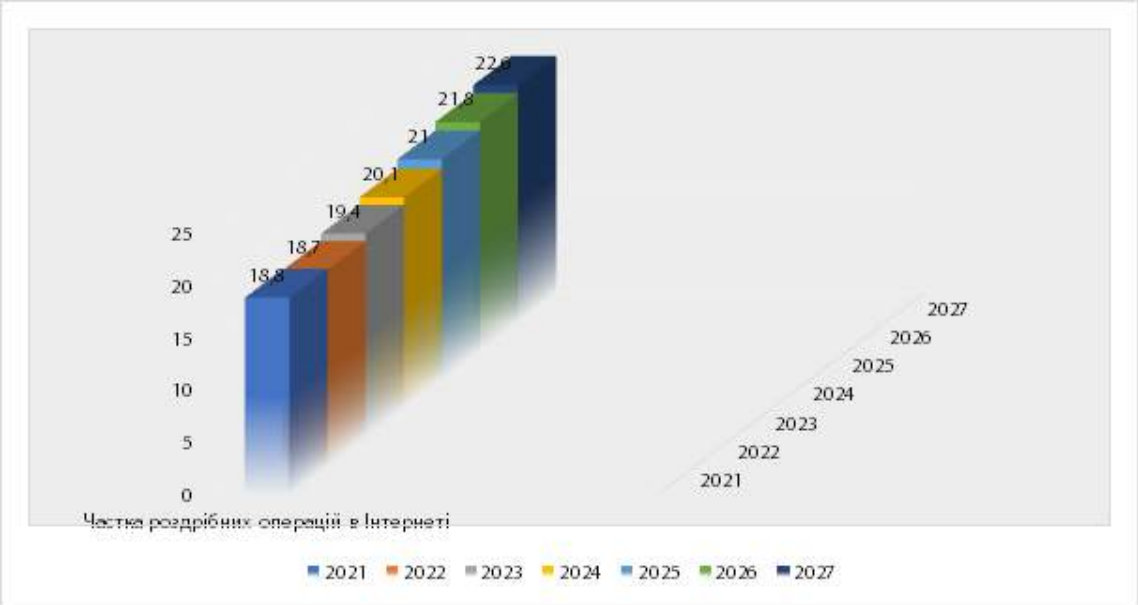


Рис. 3. **Частка онлайн-роздрібних транзакцій за 2021–2027 рр.**

Джерело: [11]

Таким чином, розвиток онлайн-торгівлі в сучасних умовах – це один із ключових трендів глобальної економіки, який стрімко трансформує споживчу поведінку, бізнес-моделі та логістику. На підставі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що наслідки пандемії COVID-19 у довгостроковій перспективі можуть спричинити прискорення цифровізації суспільства і, як наслідок, широке впровадження інтернету, мобільних додатків, цифрових платіжних систем. Це може виражатися у більш активному зростанні впливу існуючих технологічних інновацій (штучний інтелект, Big Data, автоматизація складів, чат-боти).

Переваги впровадження та поширення електронної комерції в міжнародному бізнесі очевидні: економія на масштабах, створення нових робочих місць, збільшення обсягів продажів, ширші можливості охоплення великої кількості потенційних споживачів та контрагентів, зручніші та менш затратні способи здійснення комерційних операцій тощо. Водночас значно зростають ризики, пов'язані з шахрайством, кіберзлочинністю, втратою конфіденційності даних, посиленням тиску на місцевий бізнес з боку іноземних конкурентів, а також безпекою та якістю товарів і послуг.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Синявська О. О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2019. Вип. 9. С. 126–132. **2.** Плотніченко І. Б. Застосування поняття «електронна комерція» при побудові системи бухгалтерського обліку. *Причорноморські економічні студії.* 2013. № 256. С. 170–174. **3.** Радкевич Л. А. Луговська І. А., Кужилєва О. В., Матвієнко М. М. Стратегія розвитку Інтернет-торгівлі торгової мережі на ринку IT-техніки : монографія / за ред. О. М. Азарян. Донецьк : ДонНУЕТ. 2010. 248 с. **4.** Купалова Г. І., Артюх Т. М., Бодяковська А. В. Стратегія розвитку електронної комерції в період пандемії covid-19. *Підприємництво і торгівля.* 2021. № 28. С. 40-48. **5.** Огляд основних видів електронної комерції: що треба знати про eCommerce у 2025 році. URL: .https://wezom.com.

ua/ua/blog/oglyad-osnovnih-vidiv-elektronnoyi-komertsiyi-scho-treba-znati-pro-ecommerce-u-2025-rotsi. **6.** Lloyd S. E-commerce can make trade more inclusive, but greater coordination is needed. International Chamber of Commerce: 12.08.21. URL: https://iccwbo.org/media-wall/news-speeches/e-commerce-can-make-trade-inclusive-coordination-needed/. **7.** Zhylinska O., Bazhenova O., Zatonatska T., Dluhopolskyi V., Bedianashvili G., Chornodid I. Innovation Processes and Economic Growth in the Context of European Integration. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration.* 2020. No. 28 (3). DOI: 10.46585/sp28041209. **8.** Zatonatska T., Fedirko O. The Development Strategies for National Economies After Covid-19 Pandemic. *Ekonomika.* 2020. No. 99 (2). P. 92–103. **9.** Електронна комерція в усьому світі – статистика та факти. URL: https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#editorsPicks. **10.** Статистика електронної комерції у 2025 році. URL: https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ У ЗБУТОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Попова В. І.

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

Анотація. *У статті досліджено інноваційні методи збутової діяльності підприємства. Розглянуто теоретичні аспекти та практичне застосування сучасних підходів до управління збутом. Проаналізовано вплив цифрових технологій, маркетингових стратегій та логістичних інновацій на ефективність збутової діяльності. Визначено ключові фактори успішного впровадження інновацій у збутові процеси підприємства.*

Ключові слова: *збутова діяльність, інноваційні методи, цифрові технології, маркетингові стратегії, логістичні інновації, ефективність збуту.*

Annotation. *The article examines innovative methods of enterprise sales activities. The theoretical aspects and practical application of modern approaches to sales management are considered. The impact of digital technologies, marketing strategies and logistics innovations on the effectiveness of sales activities is analyzed. The key factors for the successful implementation of innovations in the sales processes of the enterprise are identified.*

Keywords: *sales activities, innovative methods, digital technologies, marketing strategies, logistics innovations, sales effectiveness.*

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій збутова діяльність підприємств зазнає значних змін. Конкурентоспроможність компаній все більше залежить від здатності ефективно використовувати інноваційні методи у процесах збуту. Це зумовлює необхідність постійного наукового дослідження та практичного впровадження новітніх підходів до управління збутовою діяльністю.

© Попова В. І., 2025

Актуальність цього напряму досліджень полягає в необхідності адаптації підприємств до нових ринкових умов, зокрема, інтеграції цифрових технологій, автоматизації процесів та використання аналітики великих даних у сфері продажів. Сучасні підприємства повинні не лише реагувати на зміни, але й активно використовувати інновації для підвищення ефективності своєї збутової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем збутової діяльності та її вдосконалення присвячені роботи багатьох вчених, таких як Бешлей Б. В., Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Кара Н., Макарова В. В. та інші. Ці автори аналізують маркетингові, логістичні та інноваційні аспекти збутової діяльності підприємств.

Зокрема, у працях Бешлей Б. В. розглядаються ключові особливості збутової діяльності дистриб'юторських підприємств, тоді як Залознова Ю. С. та Трушкіна Н. В. досліджують адаптацію логістичних стратегій до нестабільного попиту. Макарова В. В. акцентує увагу на впливі цифрових технологій на управління збутом.

Однак, незважаючи на значні досягнення у цій сфері, залишається низка невирішених питань, зокрема, щодо застосування омніканального підходу, персоналізації збуту за допомогою штучного інтелекту та оптимізації логістичних процесів на основі Big Data.

Метою статті є систематизація теоретико-методичних напрацювань і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення збутової діяльності підприємств за допомогою інноваційних методів.

Результати дослідження. Збутова діяльність охоплює комплекс заходів, що забезпечують ефективний рух товарів від виробника до кінцевого споживача. Сучасні підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі зростанням конкуренції, зміною моделей споживання та необхідністю гнучкого реагування на ринкові коливання. Традиційні методи управління збутом поступово втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційним підходам, які дозволяють швидко адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях.

Основними елементами збутової діяльності є: аналіз ринку та споживачів; формування збутової стратегії; вибір та управління каналами збуту; використання маркетингових комунікацій; контроль та оцінка ефективності збутових заходів [4].

Таким чином, збутова діяльність є динамічним процесом, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, а її ефективність залежить від впровадження сучасних методів управління та інноваційних технологій.

Одним із ключових факторів успішної збутової стратегії є використання цифрових технологій. Автоматизація процесів, інтеграція CRM- та ERP-систем, застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів дозволяють підвищити рівень персоналізації та ефективність продажів. Наприклад, використання чат-ботів та автоматизованих платформ значно покращує якість обслуговування клієнтів, мінімізуючи часові витрати та підвищуючи рівень задоволеності покупців. Проте варто зазначити, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише фінансових інвестицій, але й змін у корпоративній культурі та адаптації працівників до нових інструментів [2].

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації збуту є автоматизація процесів за допомогою CRM-систем (Customer Relationship Management), ERP-систем (Enterprise Resource Planning) та інших цифрових платформ. Використання сучасних CRM-рішень сприяє персоналізації комунікацій із клієнтами, підвищенню рівня задоволеності споживачів та ефективному управлінню замовленнями [5, с. 2–5].

Цифровий маркетинг також відіграє важливу роль у сучасній збутовій діяльності. Основні інструменти цифрового маркетингу включають:

- таргетовану рекламу в соціальних мережах;
- контент-маркетинг;
- пошукову оптимізацію (SEO);
- e-mail-маркетинг;
- чат-боти для комунікації з клієнтами.

Застосування цих технологій дозволяє підприємствам значно розширити охоплення потенційних споживачів, знизити витрати на традиційну рекламу та підвищити конверсію продажів [7].

Одним із найбільш перспективних напрямків є використання цифрових каналів збуту. Електронна комерція, соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи відкривають нові можливості для взаємодії з клієнтами та продажу товарів і послуг. Особливу увагу слід приділити омніканальному підходу, який забезпечує безперешкодний досвід для клієнтів на всіх етапах покупки, незалежно від використовуваного каналу.

Аналітика даних відіграє вирішальну роль у прийнятті обґрунтованих рішень щодо збутової діяльності. Збір та аналіз даних про клієнтів, їхні потреби та поведінку дозволяє підприємствам краще розуміти ринок, прогнозувати попит та оптимізувати маркетингові кампанії. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання можуть бути використані для автоматизації процесів аналізу даних, виявлення закономірностей та прогнозування трендів [1].

Персоналізація стає все більш важливою для залучення та утримання клієнтів. Використання даних про клієнтів для створення персоналізованих пропозицій, рекомендацій та контенту дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів та лояльність до бренду. CRM-системи (Customer Relationship Management) є незамінними інструментами для управління відносинами з клієнтами та забезпечення персоналізованого підходу.

Соціальні мережі стали потужним каналом для спілкування з клієнтами, просування бренду та продажу товарів і послуг. Інфлюенсер-маркетинг дозволяє залучити аудиторію через впливових осіб у соціальних мережах. Соціальна комерція (social commerce) інтегрує функції продажу безпосередньо в соціальні мережі, що спрощує процес покупки для клієнтів.

Контент-маркетинг є ефективним способом залучення клієнтів і побудови довіри до бренду. Створення якісного та корисного контенту, такого як статті, відео, інфографіка, дозволяє підприємствам демонструвати свою експертизу та залучати цільову аудиторію [3].

Використання мобільних технологій стає все більш важливим, оскільки все більше людей використовують смартфони для пошуку інформації та здійснення покупок. Мобільні додатки, мобільні вебсайти та мобільні платіжні системи дозволяють підприємствам забезпечити зручний досвід для клієнтів на мобільних пристроях.

Впровадження інноваційних методів збутової діяльності вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та готовності до змін. Необхідно постійно експериментувати, тестувати нові підходи та аналізувати результати [2].

Результати дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних методів у збутову діяльність є ключовим фактором успіху сучасних підприємств. Цифрові технології, маркетингові стратегії та логістичні інновації дозволяють оптимізувати процеси збуту, підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та збільшити конкурентоспроможність.

Для успішного впровадження інновацій необхідно:

- проводити постійний аналіз ринку та потреб споживачів;
- інвестувати в сучасні цифрові технології та програмне забезпечення;
- розвивати компетенції персоналу у сфері цифрового маркетингу та аналітики даних [6];
- впроваджувати омніканальні стратегії для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів.

Висновки. У статті досліджено інноваційні методи збутової діяльності підприємств, акцентуючи увагу на впливі цифрових технологій, маркетингових стратегій та логістичних інновацій. Визначено основні напрями вдосконалення процесів збуту, включаючи автоматизацію продажів, використання CRM-систем і штучного інтелекту.

Результати дослідження підтверджують, що впровадження інноваційних методів у збутову діяльність сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації логістичних процесів і зростанню конкурентоспроможності підприємств. Для успішної інтеграції інновацій необхідно проводити аналіз ринку, інвестувати в сучасні технології та розвивати компетенції персоналу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Бешлей Б. В. Збутова діяльність підприємств у сучасних умовах. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 200 с. **2.** Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В. Управління збутовою діяльністю в умовах нестабільного ринку. *Економічний вісник.* 2023. № 5. С. 55–60. **3.** Макарова В. В. Інноваційні стратегії збуту. Київ : НАУ, 2023. 310 с. **4.** Кара Н. Використання цифрових технологій у збуті. *Економіка XXI століття.* 2024. № 1. С. 120–126. **5.** Пузань В. Є. Аналітичний підхід до управління збутовою діяльністю. *Бізнес-аналітика.* 2023. № 2. С. 89–94. **6.** Щербак В. Г. Збутова політика підприємств в умовах цифровізації. Львів : ЛНУ, 2024. 190 с.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ: КОНЦЕПЦІЯ, СТРАТЕГІЯ ТА ЗАСТОСУВАННЯ

УДК 658.8.012.12

Портяннікова В. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто основи омніканального маркетингу як комплексного підходу до взаємодії брендів з клієнтами через різноманітні канали комунікації. Описано, як омніканальність змінює поведінку споживачів і робить взаємодію з брендами зручнішою, персоналізованою та швидкою.*

Ключові слова: *омніканальність, маркетинг, інтеграція каналів, клієнтський досвід, онлайн, офлайн, мобільні застосунки, персоналізація.*

Annotation. *The article explores the fundamentals of omnichannel marketing as a comprehensive approach to brand-customer interaction through various communication channels. It describes how omnichannel strategies transform consumer behavior and make interactions with brands more convenient, personalized, and efficient.*

Keywords: *omnichannel, marketing, channel integration, customer experience, online, offline, mobile applications, personalization.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій і зміни в поведінці споживачів зумовили необхідність інтеграції різних каналів комунікації в одну єдину стратегію. Омніканальність забезпечує безперервний досвід взаємодії з брендом, що є важливим для бізнесу в умовах конкуренції. Цей підхід дозволяє брендам ефективно залучати клієнтів і підвищувати лояльність, адаптуючи свою стратегію до потреб сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років показують, що омніканальність стала основою для багатьох успішних бізнес-моделей, зокрема в таких сферах, як роздрібна торгівля, банківська справа, гостинність, охорона здоров'я та інші. Такі наукові дослідники, як Вишнівський В. В., Качмала В. І., Петровська С. В., Гриневич Л. В., Смотрова Д. В., Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю., Ніс Санюліан Сатьяі Володимирович, Бєлова Т. Г., зазначають важливість поєднання онлайн- та офлайн-каналів для створення безшовного досвіду для клієнтів, що забезпечує високу конкурентоспроможність брендів.

Метою статті є дослідження принципів омніканальності та її впливу на сучасний маркетинг, а також розгляд перспектив омніканальних стратегій для брендів у різних сферах.

Викладення основного матеріалу. Відносно нещодавно онлайн- та офлайн-середовище взаємодіяли паралельно, майже не перетинаючись. Варто задуматись, що навіть п'ять років тому онлайн-простір, на відміну від офлайн, не був так розвинений, як сьогодні. Люди лише вивчали мережу інтернет та ще не використовували її як потужний маркетинговий інструмент. Проте сьогодні онлайн- та офлайн-середовища не просто взаємодіють, а переплітаються в єдину екосистему. Цифрові технології потужно інтегровані у бізнес-процеси задля більшого задоволення споживачів, адже зараз фактично кожен підключений до мережі майже у будь-який час та незалежно від місця знаходження.

Сьогодні «центром» є клієнт, і саме він обирає, яким чином та через який канал взаємодіяти із брендом, який привернув його увагу. Вплинути на рішення про покупку споживача може як і фотографія в Instagram, стаття, відео у ТікТок, так і електронна розсилка, переписка у Telegram, чат-бот. Вибір каналів взаємодії – величезний.

Омніканальні рішення суттєво змінюють поведінку споживачів, забезпечуючи зручний і безперервний досвід взаємодії з брендом, вибудуваний на довірі та зменшенні бар'єрів до покупки.

Омніканальний маркетинг – це комплексний підхід до розробки маркетингових стратегій, що забезпечує «безшовний» досвід взаємодії між брендом і споживачем через різні онлайн- та офлайн-канали комунікації,

© Портяннікова В. О., 2025

а саме: соціальні мережі, мобільні додатки, вебсайти, офлайн-магазини та інші платформи. Основна мета омніканального маркетингу, як зазначили аналітики «Boston Consulting Group», полягає не лише у використанні будь-яких декількох каналів взаємодії, а й у забезпеченні їх поєднання у єдину стратегію.

Поняття «омніканальність» з'явилось на вітчизняному ринку ще у 2012 році, а зараз воно є «основою» успішного ведення бізнесу у сучасних умовах. У такій системі маркетингу вся увага орієнтована на споживача, що дає більше можливостей та комфорту у взаємодії із компанією.

Зараз перспективи омніканальних стратегій для сучасних брендів відкривають все більше ключових напрямів:

Персоналізація клієнтського досвіду – використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє брендам аналізувати поведінку споживачів, їхні вподобання та історію покупок. Це дає можливість створювати персоналізовані пропозиції, що підвищують лояльність і конверсію.

Інтеграція онлайн-/офлайн-каналів – забезпечення безшовного переходу між цифровим та фізичним простором. Це включає мобільні застосунки, програми лояльності, QR-коди в магазинах, самовивіз товарів та інші гібридні рішення.

Автоматизація комунікацій – чат-боти, AI-асистенти, e-mail- та push-розсилки допомагають брендам підтримувати зв'язок із клієнтами 24/7, підвищуючи ефективність обслуговування та залученості аудиторії.

Оптимізація логістики та доставки – розвиток омніканальності дає можливість покращувати швидкість і зручність доставки, пропонуючи різні варіанти: самовивіз, експрес-доставку, гнучкий вибір часу отримання.

Використання соціальних мереж як канал продажів – соціальні платформи стають не лише комунікаційним майданчиком, а й повноцінним каналом продажів через Instagram, Facebook, TikTok тощо.

Гейміфікація та залучення клієнтів – впровадження ігрових механік у програми лояльності, інтерактивні акції та персоналізовані виклики допомагають підвищувати активність користувачів і створювати глибший емоційний зв'язок із брендом.

Розвиток штучного інтелекту – використання AI дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й прогнозувати попит, оптимізувати асортимент та ефективніше працювати з клієнтськими даними.

Саме так омніканальні стратегії стають ключем до зміцнення довіри споживачів, створення гнучких бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності бренду.

Наприклад, споживач хоче оформити кредитну картку. Спочатку він бачить рекламу в Instagram та переходить на сайт банку, щоб ознайомитися з умовами. Далі він звертається в чат-бот у Telegram, щоб уточнити деталі, а потім заходить у мобільний застосунок, де оформлює заявку. Через декілька хвилин отримує дзвінок від менеджера, який підтверджує умови. Споживач підписує договір через «Дію», а картку замовляє доставкою додому. Після отримання активує її в застосунку, а згодом отримує персоналізовану пропозицію кешбеку на покупки в категоріях, які йому цікаві.

Чому омніканальність важлива?

Ці фактори є ключовими перевагами омніканальної стратегії для бізнесу. Розглянемо кожен детальніше:

Визначення шляху клієнта. Для цього необхідно проаналізувати всі точки взаємодії клієнта з вашим брендом: від першого контакту до покупки та післяпродажного обслуговування. Важливо виявити проблемні місця, які можуть заважати зручності: повільний час відповіді, неузгодженість повідомлень у різних каналах, складність навігації на сайті або відсутність персоналізації.

Інтеграція даних про клієнтів. Необхідно зібрати інформацію про клієнтів з усіх каналів – сайту, соцмереж, застосунку, фізичних магазинів – та об'єднуйте її в єдину систему. Це дозволить відстежувати поведінку покупців і забезпечувати безперервний досвід. Наприклад, якщо клієнт зробив покупку в офлайн-магазині, його акаунт в онлайн-сервісі повинен автоматично оновитися.

Сегментація аудиторії. Слід розділити клієнтів на групи за віком, геолокацією, історією покупок, уподобаннями. Це допоможе створювати більш релевантні пропозиції. Наприклад, косметичний бренд може рекомендувати зволожуючі засоби людям із сухою шкірою.

Усунення проблемних точок. Важливо знайти моменти, які можуть викликати розчарування у клієнтів: складний процес оплати, недостатню підтримку, технічні збої та оптимізувати ці аспекти, щоб покращити досвід користувачів.

Впровадження персоналізації. Персоналізовані пропозиції, рекомендації та індивідуальні повідомлення підвищують залученість і лояльність клієнтів. Можна використовувати аналітику, щоб пропонувати те, що справді цікаве користувачам, замість загальних акцій.

Оптимізація та вимірювання. Потрібно переконатися, що стратегія омніканального маркетингу приносить результати. Без цього не можливо знати сильні та слабкі місця або приймати зважені рішення про те, куди інвестувати ресурси.

Саме тому, омніканальність – це не просто тренд, а стратегія, яка допомагає створити єдиний, комфортний простір для клієнтів, підвищити продажі та лояльність.

Варіанти використання омніканальності:

Омніканальний підхід допомагає бізнесу інтегрувати різні канали комунікації, забезпечуючи безшовний досвід для клієнтів. Завдяки цьому користувач може переглядати товари на вебсайті, додавати їх у кошик через мобільний застосунок та завершувати покупку в офлайн-магазині без втрати даних.

Роздрібна торгівля. Мережі Comfy, Foxtrot, Dnipro-M, АНЦ, КЛАСС використовують омніканальність, щоб покращити зручність покупок. Наприклад, клієнт може переглянути асортимент онлайн, оформити замовлення через мобільний застосунок і забрати товар у найближчому магазині.

Гостинність. Готелі та туристичні компанії також інтегрують різні канали комунікації, щоб покращити досвід клієнтів. Наприклад, після бронювання номеру через сайт гість отримує автоматичне повідомлення в чат-боті з деталями перебування. Перед заїздом йому надсилають персоналізований лист із пропозиціями додаткових послуг.

Банківська сфера. Омніканальність дозволяє банкам синхронізувати дані клієнтів між мобільним застосунком, вебпорталом і фізичним відділенням. Наприклад, користувач починає оформлювати кредит онлайн, а завершити процес може у відділенні без повторного введення даних.

Охорона здоров'я. Медичні заклади використовують омніканальні рішення для запису на прийом, нагадувань про візити та комунікації з пацієнтами. Наприклад, людина бронює консультацію через мобільний застосунок, отримує підтвердження у месенджері, а після прийому – рекомендації від лікаря через особистий кабінет.

Отже, омніканальність – це не просто використання різних каналів, а їх інтеграція в єдиний досвід, що робить взаємодію з брендом зручнішою, швидшою та персоналізованою.

Висновки. Омніканальність стає основою для створення сучасних стратегій маркетингу, які сприяють підвищенню довіри та лояльності споживачів. Омніканальний підхід дозволяє забезпечити безшовне взаємодії між онлайн- та офлайн-середовищем, що створює для споживачів зручний і швидкий доступ до бренду через різні платформи.

У майбутньому ефективність омніканального маркетингу буде тільки зростати, оскільки споживачі прагнуть до ще більшої персоналізації, швидкості та зручності у взаємодії з брендами. Ті компанії, які зможуть адаптувати свої стратегії до цих вимог, здобудуть стратегічну перевагу, що забезпечить їх довгострокове зростання та успіх на ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

Література: **1.** Вишнівський В. В., Качмала В. І., Петровська С. В. Інтеграція омніканального маркетингу: виклики та перспективи для сучасних брендів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2024. № 4 (47), С. 21–27. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.042226. **2.** Гриневич Л. В., Смотрова Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2023. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13. **3.** Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20. **4.** Ніс Санюліан Сатьяі Володимирович, Бєлова Т. Г. Омніканальність як інструмент управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах розвитку e-commerce. *Multidisciplinary academic research and innovation. 2021.* С. 158–161. **5.** Сичова О. Є., Осипенко Н. О., Петрішина Т. О. Цифровий маркетинг як інструмент сталого розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-32.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.

ЗМІСТ ЕТАПІВ МЕДІАПЛАНУВАННЯ РЕКЛАМИ ПІДПРИЄМСТВА СЕГМЕНТА B2B У СОЦІАЛЬНІЙ МЕРЕЖІ FACEBOOK

УДК 659.113.3

Потрашков А. О.

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

Анотація. *В умовах цифрового суспільства ключову роль у залученні підприємствами нових клієнтів грає реклама в Інтернеті. Ефективність інтернет-реклами суттєво залежить від якості організації процесу медіапланування. У статті розглянуто зміст етапів медіапланування рекламної компанії підприємства сегмента B2B на прикладі планування реклами у соціальній мережі Facebook.*

Ключові слова: *медіаплан, реклама, рекламна кампанія, маркетингові комунікації, бюджетування.*

Annotation. *In the digital society, Internet advertising plays a key role in attracting new customers for enterprises. The effectiveness of Internet advertising significantly depends on the quality of the organization of the media planning process. The article examines the content of the stages of media planning of an advertising company of a B2B segment enterprise using the example of planning advertising on the social network Facebook.*

Keywords: *media plan, advertising, advertising campaign, marketing communications, budgeting.*

В умовах цифрового суспільства ключову роль у залученні підприємствами нових клієнтів відіграє реклама в Інтернеті. Ефективність інтернет-реклами суттєво залежить від якості організації процесу медіапланування на підприємстві. Питання організації медіапланування досліджувалося у роботах багатьох закордонних і вітчизняних учених [1–4]. Але недостатньо розглянутими залишаються питання практичної реалізації теоретичних положень щодо розроблення медіаплану з урахуванням конкретних медіаканалів (Facebook, Instagram тощо).

Метою цього дослідження є конкретизація змісту етапів медіапланування для підприємств сегмента B2B на прикладі планування реклами у соціальній мережі Facebook.

На основі аналізу літератури [1; 2; 5] та вивчення алгоритму роботи Facebook ADS [6] було виявлено основні етапи медіапланування та практичні рекомендації щодо розміщення реклами у Facebook. В результаті було сформовано такий зміст етапів медіапланування для підприємства сегмента B2B на прикладі Facebook:

Етап 1. Постановка цілей рекламної кампанії.

1.1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

На цьому етапі здійснюється оцінка стану підприємства, виявляються його сильні та слабкі сторони; виявляються загрози та можливості, які несе зовнішнє середовище.

1.2. Аналіз діяльності конкурентів, зокрема їхньої рекламної діяльності.

1.3. Визначення цілей рекламної кампанії.

На основі результатів аналізу діяльності підприємства та конкурентів формулюються цілі рекламної кампанії. Типові варіанти мети рекламної кампанії: отримання нових замовлень; збільшення обсягів продажу, залучення клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, укріплення лояльності клієнтів. На основі визначених цілей формуються показники оцінювання результатів рекламної кампанії.

1.4. Визначення укрупнених термінів рекламної кампанії.

Медіаплан може складатися як на один або кілька місяців, так і на півроку чи рік. Є два основі типи медіапланів: 1) медіаплан з фіксованим графіком: формується графік рекламних заходів, а бюджет коригується наприкінці кожного місяця; 2) медіаплан з фіксованим бюджетом: на плановий період виділяється певний бюджет, без прив'язки до термінів реалізації.

© Потрашков А. О., 2025

Етап 2. Розроблення медіастратегії.

2.1. Визначення типу медіастратегії.

Є декілька варіантів типу медіастратегії: стратегія постійного впливу, стратегія стрибкоподібного впливу, стратегія пульсуючого впливу.

2.2. Визначення основних рекламних каналів, які доцільно використовувати під час рекламної кампанії продукції підприємства.

Для сфери B2B підходять такі види реклами [5]:

1) створення власного сайту;

2) контекстна реклама (за допомогою Google Ads):

- пошукова реклама у Google;
- пошукова реклама на YouTube;
- банерна реклама;
- ремаркетинг;

3) реклама на тематичних сайтах, онлайн-ЗМІ;

4) e-mail розсилки;

5) реклама в соціальних мережах (така реклама використовується не тільки для прямих продажів, але й для популяризації, підвищення впізнаваності підприємства): LinkedIn; Facebook; Instagram; Twitter.

Порівняння ефективності соціальних мереж з погляду цілей реклами у сегменті B2B наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння соціальних мереж для цілей реклами B2B

Соціальні мережі	Критерії оцінювання		
	Залучення трафіку та лідогенерація у сфері B2B	Охоплення молодої аудиторії	Стабільність
LinkedIn	+	-	+
Facebook	+	-	+
Instagram	+	-	+
YouTube	-	+	+
TikTok	-	+	-
X/Twitter	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [7]

Етап 3. Визначення параметрів рекламної кампанії у на кожному медіаканалі.

Розглянемо параметри рекламної кампанії на прикладі медіаканалу Facebook. Під час налаштування рекламного кабінету у Facebook Ads необхідно зробити персоналізацію та налаштування параметрів реклами, які забезпечуть ефективне охоплення цільової аудиторії, що відповідає профілю підприємства.

3.1. Визначення цілей рекламної кампанії

Facebook Ads пропонує багато варіантів цілей реклами. Виділимо основні:

мета «Впізнаваність бренду» (реклама буде показуватися аудиторії, яка, швидше за все, запам'ятає її);

мета «Охоплення» (реклама буде показуватися максимальній кількості користувачів);

мета «Генерація лідів» (ця мета спрямована на встановлення контактів з потенційними клієнтами за допомогою одного з таких способів: заповнення клієнтом моментальної форми; перехід клієнта до месенджера; надання клієнту можливості зробити телефонний дзвінок менеджеру компанії);

мета «Повідомлення» (у цьому випадку рекламне посилання буде вести користувачів у месенджер для зв'язку з компанією);

мета «Конверсії» (реклама буде демонструватися тим користувачам, які найімовірніше виконають цільову дію після перегляду реклами; як цільову дію можна задати перегляд вебсайту, здійснення покупки, телефонний дзвінок тощо).

3.2. Визначення цільової аудиторії рекламної кампанії.

Для запобігання зайвим витратам при розміщенні реклами в інтернеті у налаштуваннях реклами потрібно задати такі параметри цільової аудиторії: демографічні характеристики цільової аудиторії (вік, стать, місцезнаходження); предмет інтересу цільової аудиторії (у сегменті B2B це має бути сфера діяльності рекламованого підприємства).

3.3. Отримання прогнозних показників рекламної кампанії.

На основі заданих у Facebook Ads параметрів мети, цільової аудиторії та бюджету рекламної кампанії Business Manager розраховує значення таких прогнозних показників: прогнозований розмір аудиторії, прогнозоване охоплення, прогнозована конверсія. На основі цих показників можна розрахувати очікувану ціну за один лід.

Етап 4. Розподіл бюджету між каналами розповсюдження інформації.

Формування рекламного бюджету починається з визначення його загального обсягу. Існують такі підходи до визначення загального обсягу бюджету: фінансовий – формування бюджету виходячи з фінансових ресурсів підприємства; цільовий – формування бюджету виходячи із визначених KPI рекламної компанії; конкурентний – формування бюджету на основні аналізу витрат інших компаній у цій сфері; відсотковий – формування бюджету на основі частки бюджету планових продажів / прибутку.

На основі прогнозних показників, розрахованих у Facebook Ads, може бути визначений розмір рекламного бюджету, потрібний для залучення через Facebook запланованої кількості нових клієнтів підприємства. Бюджет реклами буде розраховуватися як добуток запланованої кількості нових замовлень на ціну одного ліда на показник конверсії лідів у замовлення.

Далі здійснюється розподіл рекламного бюджету. Для розподілу бюджету між медіаканалами використовують такі поширені методи: рівномірний метод (рівномірний розподіл бюджету між медіаканалами, зазвичай при тестових запусках для отримання статистики для аналізу); поетапний метод (поетапний запуск реклами: спочатку проводяться тестові запуски, а згодом на основі аналізу тестів проводиться повноцінний запуск); метод ефективності (більша частина бюджету виділяється напрямкам з найвищим ROI); пропорційний метод (розподіл бюджету ділиться відповідно до частки напрямів у маркетингової стратегії).

Етап 5. Планування конкретних засобів розповсюдження та формування календарного графіка.

Фінальний етап медіапланування включає в себе детальний опис реалізації рекламної компанії. Він починається з визначення форматів рекламних оголошень. Наступним є формування календарного графіку на конкретний період.

Висновки. У дослідженні сформовано зміст етапів медіапланування для підприємства сегмента B2B на прикладі планування реклами у соціальній мережі Facebook. Показано, що у Facebook Ads можна дізнатися такі прогнозовані результати рекламної кампанії, які дозволять розрахувати очікувану ціну за один лід, і це допоможе обґрунтувати розмір бюджету рекламної кампанії.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

Література: **1.** Крепак А. С. Медіапланування: класифікація показників. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2017. № 4. С. 123–132. **2.** Крепак А. С. Телевізійна реклама: зважені рейтинги у медіапланування. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2017. № 1. С. 62–72. **3.** Щербініна С. А., Головань А. А. Проблеми оптимізації планування рекламних комунікацій підприємства. *Підприємництво та інновації.* 2018. № 6. С. 48–52. **4.** Лозовська Г. М. Оцінка ефективності медіапланування як складової управління рекламної діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017. № 2 (1). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(1)__30. **5.** Особливості реклами на ринку B2B. URL: https://artjoker.ua/ru/blog/osobennosti-reklamy-na-rynke-b2b/. **6.** Facebook Ads Manager. URL: https://www.facebook.com/adsmanager. **7.** Медіа-планування як частина рекламної кампанії на туристичному підприємстві. Бренд-менеджмент: маркетингові технології : зб. тез доп. 2020. С. 196–198. **8.** Choosing the Right Channels for Your B2B Social Media Marketing Strategy. URL: https://circlesstudio-com.translate.goog/blog/b2b-social-media-platforms/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=ru&_x_tr_hl=ru&_x_tr_pto=rq.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.

РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 659.113.6:658.8

Просяник Д. С.

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

Анотація. *У статті досліджено, що таке рекламна кампанія, процес розробки та впровадження рекламної кампанії підприємства як ключового інструменту маркетингової діяльності.*

Ключові слова: *реклама, рекламна кампанія, маркетинг, просування, ефективність реклами.*

Annotation. *The article examines what an advertising campaign is, the process of developing and implementing an advertising campaign of an enterprise as a key marketing tool. The general characteristics and use of advertising media are given.*

Keywords: *advertising, advertising campaign, marketing, promotion, advertising effectiveness.*

Рекламна кампанія – це комплекс заходів, що об'єднані однією ідеєю і спрямовані на досягнення поставлених маркетингових цілей, наприклад, залучення цільової аудиторії, збільшення збуту, покращення впізнаваності бренду тощо. Успіх рекламної кампанії залежить від вибору каналу, стратегії та тактики.

1. Реклама є одним з ключових елементів системи маркетингових комунікацій, що допомагає знайти цільову аудиторію конкретного продукту. Сама собою, без тісного зв'язку з іншими елементами маркетингового комплексу, рекламна кампанія не тільки малоефективна, але й може призвести до негативних результатів. Американський рекламіст А. Політц [1] сформулював два закони рекламної практики:

1. Реклама стимулює продаж якісного товару та прискорює провал неякісного.

2. Реклама, яка виділяє непомітне УТП товару, дозволяє аудиторії швидше зрозуміти його недоліки та прискорює вихід продукту з ринку.

Продовжуючи ідеї Політца у дослідженнях світових науковців у сфері реклами та її розробки, варто зазначити внесок Д. Огілві [2], Ф. Котлера [3], С. Годіна [4], які наголошували на важливості емоційності реклами, здатності викликати емоції та зацікавленість. Отже, ефективна рекламна кампанія є результатом зваженого стратегічного планування, розуміння аудиторії та використання перевірених маркетингових принципів.

Щоб рекламна кампанія була успішною, необхідно дослідити процеси її розробки, поставивши такі питання: хто є цільовою аудиторією? Що її турбує? Які цінності вона поділяє? Відповіді на ці запитання дають можливість створити меседж, який викликає емоційний відгук. Проте однієї ідеї недостатньо. Потрібно знайти унікальний підхід до подачі, щось таке, що змусить потенційного клієнта зупинитися, замислитися, відчути.

Після аналітичного етапу настає фаза розробки концепції. Важливо визначити основне повідомлення, яке має передавати реклама, та стиль комунікації. Це може бути гумор, емоційна складова, шокуючий ефект або простота й мінімалізм.

На цьому етапі створюються візуальні макети, сценарії, слогани та основні рекламні матеріали. Тут важливо тестувати різні варіанти, адже сприйняття реклами може значно відрізнятися залежно від аудиторії.

Наступною фазою у розробці реклами являється саме вибір ЗМІ. Традиційні? Соціальні мережі чи партизанський маркетинг? Вибір залежить від цільової аудиторії та продукту. Іноді ефективніше запустити кампанію в TikTok, ніж витратити мільйони на телевізійну рекламу. Головне – там, де ваша аудиторія, там і ваша реклама [5].

Взаємодія різних каналів дає найкращий результат. Наприклад, короткий тизер у соцмережах може привернути увагу, а потім детальна історія на сайті розкриє всю глибину пропозиції. Так створюється багатошаровий комунікаційний підхід, що утримує інтерес споживача [6].

© Просяник Д. С., 2025

Перед масштабним запуском кампанію необхідно протестувати. Це може бути пробний запуск реклами на обмеженій аудиторії або A/B тестування різних форматів оголошень. Отримані дані дозволяють оперативно внести коригування та підвищити ефективність фінальної версії.

Після успішного тестування кампанія переходить у фазу активного впровадження. Це означає масштабний запуск реклами на вибраних платформах та інтеграцію з іншими маркетинговими активностями.

На цьому етапі важливо контролювати коректність відображення рекламних матеріалів, дотримання запланованого бюджету та забезпечення швидкого реагування на зворотний зв'язок аудиторії. Команда маркетологів має оперативно реагувати на можливі виклики: коригувати оголошення, змінювати таргетинг або адаптувати контент для підвищення ефективності.

Після запуску кампанії важливо не просто чекати результатів, а активно відстежувати реакцію аудиторії. Що працює найкраще? Де люди затримують свій погляд? Які елементи варто підсилити? Завдяки сучасним аналітичним інструментам можна швидко адаптувати стратегію та покращувати результати в режимі реального часу (рис. 1).

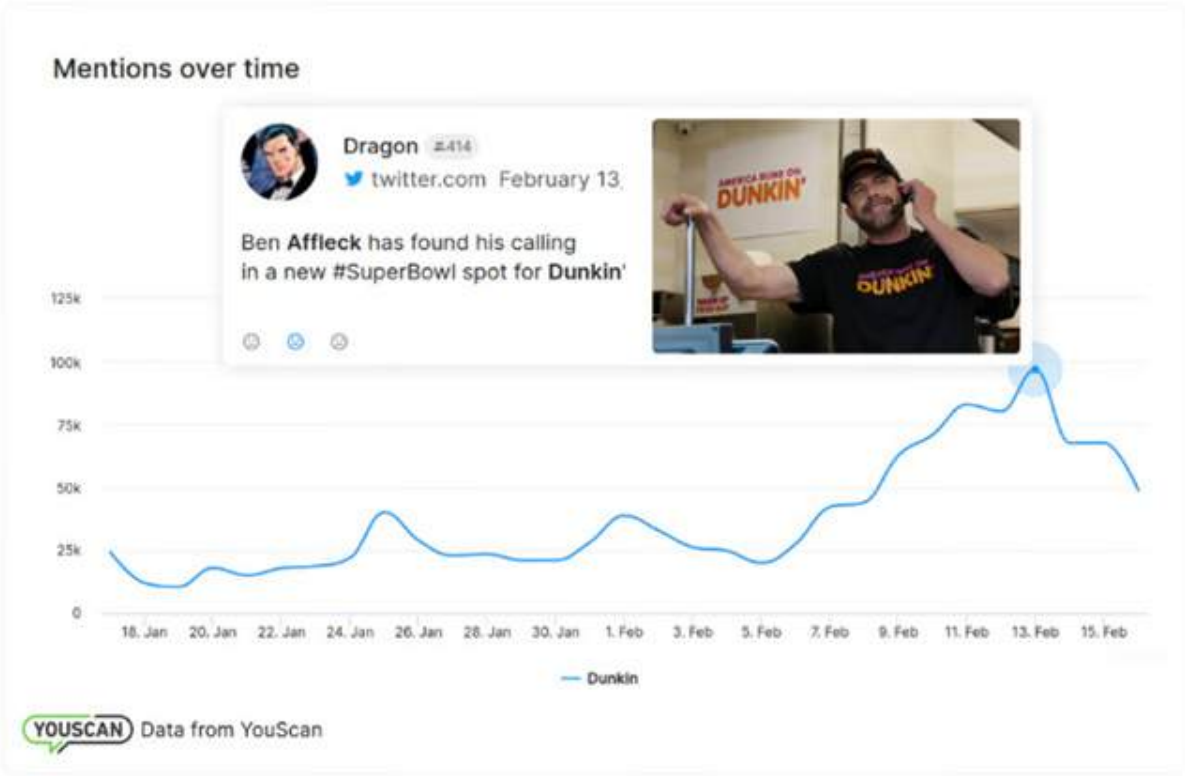


Рис. 1. **Статистика впізнаваності бренду «Dunkin» під час суперкубку американського футболу (дані від «YouScan»)**

Висновок. Розробка та впровадження рекламної кампанії – це складний, багаторівневий процес, що поєднує аналітику, креативність і технологічні рішення. Успішна кампанія починається з глибокого розуміння цільової аудиторії та ринку, розробки яскравого креативу та вибору ефективних каналів комунікації. Впровадження реклами потребує постійного контролю, тестування та оперативного коригування. Завдяки правильному підходу реклама може не тільки привернути увагу, а й створити емоційний зв'язок між брендом і споживачем, що забезпечить довготривалий успіх.

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

Література: **1.** Політц А. Рекламна кампанія [Електронний ресурс] // Вікіпедія. 29 липня 2014 р. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рекламна_кампанія. **2.** Оґілві Д. Про рекламу. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2022. 240 с.

3. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Київ : Науковий світ, 2023. 622 с. **4.** Godin S. This is Marketing. New York : Portfolio, 2018. URL: https://www.sethgodin.com/. **5.** Шевчук Ю. С. Запровадження комунікаційних медіаплатформ для просування іміджу підприємства за допомогою відеохостингу TikTok : дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра : спец. 061 «Журналістика». Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 107 с. **6.** Кулікова К. В. Таргетинг як елемент рекламної комунікації // Цифровізація науки та сучасні тренди її розвитку : матеріали V Міжнар. студ. наук. конф., 24 листопада 2023 р. : тези доп. / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2023. С. 84–87.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

ТРАНСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МІКРОЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

УДК 658.78

Разіна Ю. О.

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

Анотація. *Статтю присвячено аналізу особливостей транспортної діяльності в мікрологістичних системах. Розглянуто ключові завдання управління транспортною діяльністю. Визначено основні елементів системи управління транспортною діяльністю в мікрологістичних системах.*

Ключові слова: *менеджмент, логістика, транспортна діяльність, управління, мікрологістична система.*

Annotation. *The article is devoted to the analysis of the features of transport activities in micrologistics systems. The key tasks of transport management are considered. The main elements of the transport management system in micrologistics systems are determined.*

Keywords: *management, logistics, transport activities, management, micrologistics system.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах війни в Україні транспортна діяльність у мікрологістичних системах зазнала суттєвих змін, які потребують оперативного та гнучкого реагування на постійні виклики, спричинені зміною можливостей по використанню транспорту, маршрутів тощо. Транспорт, як одна з ключових складових логістичної діяльності, забезпечує безперервність переміщення вантажів, а також підтримує інформаційний та фінансовий обіг у межах мікрологістичних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління транспортною діяльністю підприємств та логістичних систем присвятили свої роботи науковці, а саме Аулін В. [1], Каличева Н. [3], Матвієнко-Біляєва Г. [4], Мельникова К. [5], Смерічевська С., Штик, Ю., Стріжов, О. [5] та інші. Проте питання управління транспортною діяльністю в мікрологістичних системах є дослідженим недостатньо комплексно.

© Разіна Ю. О., 2025

Мета роботи полягає у виявленні транспортної діяльності як складової структури мікрологістичної системи.

Викладення основного матеріалу дослідження. Транспортна діяльність призводить до виникнення значних витрат, які відображаються в складі собівартості товарів і послуг і визначають рівень прибутковості мікрологістичної системи.

Визначимо основні елементи, які формують економічну сутність транспортної діяльності в мікрологістичних системах.

Згідно з Господарським кодексом України (ст. 306) «транспортна діяльність – це діяльність, пов'язана з переміщенням пасажирів, вантажів, багажу, пошти транспортними засобами, а також з іншими послугами, які забезпечують цей процес» [2].

Зараз в літературі не існує єдиного уніфікованого підходу до визначення поняття «транспортна діяльність в мікрологістичних системах».

«Транспортна діяльність розглядається як інтегрований процес у логістичній системі, який забезпечує взаємозв'язок між виробництвом і споживанням, поєднуючи у часі й просторі різні етапи товарного обігу» [5].

«Транспортна діяльність – ключова ланка логістичного ланцюга, яка формує основу системної взаємодії матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах мікрологістичної системи або на міжрегіональному та міжнародному рівнях» [1].

В загальному визначенні транспортна діяльність – це сукупність організаційних, економічних, технологічних, виробничих та управлінських процесів, спрямованих на здійснення перевезень вантажів або пасажирів, а також на забезпечення належного функціонування транспортної інфраструктури й рухомого складу відповідно до потреб мікро- та макросередовища.

Проаналізувавши та розглянувши різні визначення поняття, можна зазначити, що транспортна діяльність мікрологістичних систем є процесом організації ланцюга поставок, у межах якого необхідно оптимізувати транспортну систему, здійснити вибір виду й типу транспортних засобів, а також виконати інші операції, пов'язані з вантажопереробкою, інформаційним і фінансовим забезпеченням.

Мета управління транспортною діяльністю в мікрологістичних системах полягає у забезпеченні ефективного, своєчасного та економічно доцільного перевезення вантажів, що відповідає потребам логістичної системи мікрологістичної системи, з урахуванням мінімізації витрат, підвищення рівня сервісу та раціонального використання транспортних ресурсів.

Для досягнення цієї мети перед системою управління транспортною діяльністю ставляться такі основні завдання:

1. Планування маршрутів з метою зниження транспортних витрат, економії пального, скорочення часу та якості доставки.

2. Організація ефективного використання транспорту, включаючи контроль завантаженості та технічного стану транспортних засобів.

3. Моніторинг і контроль виконання перевезень у реальному часі для забезпечення своєчасного реагування на зміни.

4. Інтеграція з іншими функціональними сферами, щоб забезпечити узгодженість дій усього логістичного ланцюга.

5. Підвищення якості логістичного обслуговування клієнтів через точність доставки, прозорість маршруту та оперативне інформування.

6. Впровадження сучасних IT-рішень (TMS-систем, GPS, мобільних додатків) для автоматизації процесів і зменшення впливу людського фактора.

7. Формування та підтримка системи обліку та аналітики для оцінки ефективності транспортної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

8. Забезпечення екологічної та економічної сталості транспортних операцій у рамках мікрологістики.

Транспортна діяльність потребує врахування таких ключових аспектів:

• транспортне забезпечення постачання, виробництва та збуту як інтегрувальна ланка в структурі руху матеріальних потоків у мікрологістичній системі;

• вантажопотоки, які існують в межах мікрологістичної системи;

• система менеджменту як інструмент комплексного управління мікрологістичною системою.

Управління транспортною діяльністю в межах мікрологістичної системи базується на комплексі взаємопов'язаних принципів, що забезпечують ефективність, гнучкість і сталість логістичних процесів на рівні окремої мікрологістичної системи.

До основних елементів системи управління транспортною діяльністю належать:

• транспортні засоби та інфраструктура;

• інформаційно-комунікаційні технології;

• персонал (логісти, диспетчери, водії);

• нормативно-правове забезпечення;

• методи контролю та аналізу логістичних процесів.

Управління транспортною діяльністю в межах мікрологістичної системи базується на раціональному використанні взаємопов'язаних елементів і управлінських інструментів. Основною метою цієї системи є забезпечення ефективної організації перевезень, своєчасне виконання логістичних операцій, зниження витрат на доставку, а також підвищення якості обслуговування клієнтів.

Висновки. Отже, управління транспортною діяльністю мікрологістичної системи – це сукупність організаційних, економічних, інформаційних і технічних заходів, спрямованих на ефективне планування, координацію, контроль і оптимізацію переміщення вантажів, ресурсів або послуг у межах локальної логістичної інфраструктури мікрологістичної системи. Таке управління забезпечує раціональне використання транспортних засобів, зниження витрат, підвищення рівня сервісу, оперативність доставки та інтеграцію транспортних процесів із загальною стратегією мікрологістичної системи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Аулін В. В. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту.* 2020. № 1 (11). С. 4–10. **2.** Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15. **3.** Каличева Н. Є. Роль транспортно–логістичних систем у забезпеченні стійкого розвитку економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2017. № 58. С. 103–109. **4.** Матвієнко-Біляєва Г. Л. Логістична система мікрологістичної системи. *Інфраструктура ринку.* 2020. № 41. С. 108–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/2020. **5.** Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 283–287. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27189. **6.** Смерічевська С., Штик Ю., Стріжов О. Аналіз стану і тенденції розвитку транспортної інфраструктури України. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 9. С. 56–62. URL: https://doi.org/10.32782/dees.9-10.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 339.138

Русинова Я. О.

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

Анотація. *Мета статті – дослідження значення маркетингу в сучасному бізнес-середовищі. Досліджено зміну поведінки споживачів під впливом цифровізації та новітніх технологій, а також проаналізовано ефективність сучасних маркетингових інструментів. Окрему увагу приділено використанню штучного інтелекту в автоматизації маркетингових процесів і створенні персоналізованого контенту, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії з аудиторією. Визначено, що поєднання різних цифрових стратегій сприяє залученню та утриманню клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності підприємств і збільшенню обсягів продажів.*

Ключові слова: *маркетинг, цифровий маркетинг, маркетингові інструменти, персоналізація, штучний інтелект, SEO, поведінка споживачів.*

Annotation. *The purpose of the article is to consider the value of marketing in the modern business environment. The article examines the change in consumer behaviour under the influence of digitalisation and the latest technologies, and analyses the effectiveness of modern marketing tools. Particular attention is paid to the use of artificial intelligence in automating marketing processes and creating personalised content, which allows to increase the effectiveness of interaction with the audience. It is determined that the combination of various digital strategies helps to attract and retain customers, increase the competitiveness of enterprises and increase sales.*

Keywords: *marketing, digital marketing, marketing tools, personalisation, artificial intelligence, SEO, consumer behaviour.*

Сучасні підприємства під час взаємодії з клієнтами постійно відчувають вплив швидкого розвитку технологій, активної зміни споживацької поведінки та цифровізацію суспільства. Під впливом цих змін споживачі стають все більш вимогливими до інформації, товару, сервісу, ніж, наприклад, ще десять років тому, вони прагнуть набагато глибшої та персоналізованої взаємодії із брендами. Для сучасного споживача вже не достатньо просто обрати продукт, йому важливо бути частиною спільноти, знати про останні події та отримувати цінну інформацію. Всі ці зміни у поведінці споживача спонукають підприємства адаптуватися, розробляти та впроваджувати нові підходи та інструменти до маркетингової діяльності з метою зацікавлення та утримання споживачів.

Сучасна концепція маркетингу може бути сформульована як досягнення цілей компанії через задоволення і перевищення потреб клієнтів краще, ніж у конкурентів. Маркетинг – це також розробка стратегій для створення продукту або послуги, їхнє просування та безпосереднє надання споживачеві, а також дослідження поведінки та потреб суспільства з метою підвищення обізнаності та зацікавленості цільової аудиторії в майбутньому [1].

Вивчення та дослідження експертами теми маркетингу та сучасних маркетингових інструментів згадується у роботах М. Н'юмейера, С. Ривкина, К. Вертайма, О. Данько, М. Карпіщенко, М. Окландера, та ін. Дослідження вчених фокусуються на комплексній оцінці значення маркетингу, визначенні ефективних інструментів, зокрема цифрових, задля досягнення цілей підприємств [2].

Під маркетинговими інструментами фахівці розуміють сукупність різноманітних засобів, методів, каналів, які маркетологи використовують для розроблення, покращення, а також просування товарів або послуг. Сучасні інструменти маркетингу є дуже різноманітними, вони допомагають здійснити передачу інформації,

© Русинова Я. О., 2025

стимулювати інтерес клієнтів, а також сформувати мотивацію для подальших дій, отже, для кожної компанії вони підбиратимуться індивідуально і застосовуватимуться в комплексі.

До традиційних інструментів маркетингової діяльності відносяться: рекламні оголошення, щити, банери, листівки та газети, журнали, телебачення, довідники, книжки, радіо, а також інші варіанти друкованої реклами, рекламні відео та прес релізи тощо. Основна задача традиційних інструментів – це охопити якомога більше людей задля отримання успіху та високих результатів. Ці інструменти й досі дають гарні результати, але є більш дорогими порівняно з сучасними інструментами.

Сучасні маркетингові інструменти, переважно цифрові, допомагають проводити більш якісні дослідження, комунікацію із потенційними споживачами, оперативно отримувати дані для аналізу, а також допомагають із проведенням маркетингової діяльності для підприємств в цілому. Сучасні фахівці зазначають, що цифровий маркетинг – це використання всіх можливих цифрових каналів для просування товару / продукту компанії. Важливо зазначити, що цифровий маркетинг тісно пов'язаний із інтернет-маркетингом, проте включає низку технік, які дозволяють ефективно комунікувати з аудиторією як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі. Прикладами сучасних маркетингових інструментів є: пошукова оптимізація, контекстна реклама, мобільний маркетинг, банерна реклама, розсилки, штучний інтелект, доповнена реальність тощо.

Метою статті є аналіз сучасних маркетингових інструментів, що активно використовуються у процесі просування послуг/товарів у розрізі сучасних технологій та цифрового маркетингу, а також оцінка впливу маркетингових кампаній на вибір споживача.

Значення Інтернету важко переоцінити і на сьогодні: використання штучного інтелекту (ШІ), автоматизації продажів, оптимізації пошукових систем, персоналізованого контент-маркетингу та ін. дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у поведінці споживачів.

ШІ – це один із найпотужніших інструментів сучасних маркетологів, він сприяє автоматизації процесів, допомагає у вирішенні завдань з маркетингу та продажів, при розробленні продуктів і сервісів, а також при виконанні IT-функцій [3]. Згідно з даними дослідження, проведеного Siege Media спільно з Wynter у 2024 році, 83,3% контент-маркетологів планують використовувати інструменти генерації контенту ШІ для підтримки своїх зусиль з публікації контенту та збору статистики. Одночасно вже 47% маркетологів активно користуються можливостями ШІ для створення контенту, а 28% використовують його для створення дизайнерських елементів та реклами. Алгоритми ШІ здатні значно підвищити продуктивність організації або підприємства та швидше адаптуватися до швидкого менеджменту сайтів [4]. Найчастіше використовується генеративний ШІ (GenAI), кількість компаній у всьому світі, які на постійній основі використовують GenAI, у 2024 році відповідно до 2023 зросла вдвічі. GenAI допомагає маркетологам у розробленні маркетингових стратегій, у створенні персоналізованого маркетингу та на етапах розроблення дизайну, продукту в цілому. Українські маркетологи також активно користуються ШІ, згідно з дослідженням, проведеним у 2024 році дослідницькою компанією Gradus Research спільно з комунікаційною групою dentsu Ukraine, було виявлено, що майже 62% респондентів користуються ШІ впродовж майже року чи менше. Тобто зараз це поки новий інструмент на ринку, із яким більшість експериментує, в той час як 92% опитаних маркетологів використовують його у роботі, а 84% зазначають як дуже корисний [3].

Персоналізований контент-маркетинг також є ключовим інструментом сучасних маркетингових стратегій, оскільки фокусується на створенні індивідуального досвіду споживача і має на меті надати клієнтам актуальний, адаптований та комфортний досвід під запит або інтереси кожного, підвищуючи зацікавленість і лояльність до бренду. Найбільш відомим і звичним методом відслідковування діяльності споживача в Інтернеті є файли кукі, які якраз потрібні для просування рекламних пропозицій та фіксації активності відвідувачів на сайтах. Цей підхід дозволяє розробляти актуальні пропозиції взаємодії із споживачем, які збігаються з їх очікуваннями. Відповідно до статистики за 2023 рік, 91% споживачів більш схильні здійснити покупку у бренду, який запам'ятав їхні потреби та надав релевантне оголошення. З боку маркетингу спеціалісти відзначають середнє збільшення продажів на 20% після впровадження персоніфікації [5]. Результати досліджень підтверджують, що для досягнення успіху в персоналізованому контент-маркетингу важливо розуміти свою аудиторію, встановлювати якісну взаємодію із кожним клієнтом, використовувати сучасні аналітичні інструменти та впроваджувати інноваційні технології.

Наступним, але не менш важливим є SEO – «Search Engine Optimization», основною ідеєю якого є процес оптимізації веб-сайту задля підвищення його видимості у результатах пошукових систем та охоплення контентних, технічних та зовнішніх аспектів. До цілей SEO можна віднести: підвищення органічного трафіку, поліпшення позицій у пошуковій системі, підвищення впізнаваності та продажів. Метою SEO є збільшення трафіку на сайт та в майбутньому його монетизація. Маркетологи активно використовують пошукову оптимізацію для підвищення рейтингу та видимості своїх компаній та залучення цільової аудиторії. Згідно з результатами дослідження, проведеного виданням Search Engine Journal у 2021 році, 75% інтернет-маркетологів використовують контент-маркетинг для створення посилань. При цьому 1–9 посилань є типовою кількістю, що генерується в результаті контент-маркетингової кампанії [6]. Таким чином, поєднання SEO з контент-маркетингом, соціальними мережами та e-mail-маркетингом дозволяє створити комплексну стратегію залучення та утримання клієнтів. Це забезпечує узгодженість повідомлень бренду та підвищує загальну ефективність маркетингових зусиль. Використовуючи перелічені підходи, маркетологи можуть ефективно підвищувати видимість своїх брендів та залучати більше потенційних клієнтів.

Отже, все більше сучасних компаній намагаються використовувати персоналізовані пропозиції та цільовий маркетинг, що в перспективі може дозволити компаніям і їх брендам значно вирізнятися на ринку серед конкурентів та збільшувати обсяги своїх продажів, створювати нові канали комунікації із споживачами. Ця тенденція також стимулює компанії працювати над впровадженням новітніх маркетингових інструментів до своєї діяльності. Використання ШІ дозволяє автоматизувати процеси, підвищити продуктивність і покращити клієнтський досвід. Поєднання контент-маркетингу, SEO та мультиканальних стратегій забезпечує комплексний підхід до залучення та утримання клієнтів. Перспективними напрямами досліджень будуть удосконалення алгоритмів персоналізації, вплив Web 3.0 на маркетинг, адаптація SEO до нових трендів та інтеграція ШІ в креативні процеси, наприклад, створення портрету клієнта та персоналізованого плану для взаємодії із ним тощо. Подальший розвиток маркетингових технологій сприятиме ефективнішій взаємодії бізнесу зі споживачами та підвищенню конкурентоспроможності брендів. Компанії, які застосовують практичні маркетингові інструменти, вже зараз можуть побачити збільшення рентабельності інвестицій, а також зрозуміти інтереси аудиторії, створити оригінальний контент та управляти соціальними платформами.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Гронь О. В.

Література: **1.** Маркетинг // SendPulse. 21.09.2023. URL: https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing. **2.** Романенко Л., Семчук Ж. В. Цифровий маркетинг: особливості, інструменти, тенденції розвитку в сучасному світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.* 2021. Вип. 28. С. 265–270. **3.** Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь // Kyivstar business HUB. Тренди та аналітика. 14.01.2025. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz. **4.** Редакція PRO ідеї. Головні новини. Згідно з останніми даними, до 2025 року ШІ може замінити 85 мільйонів робочих місць // PRO ІДЕЇ. AI. 01.07.2024. URL: https://www.proidei.com/veedoo-2606/. **5.** Персоналізація в маркетингу: закордонні кейси та практичні поради для eCommerce // Turum-burum. 26.02.2024. URL: https://turumburum.ua/blog/personalizaciya-v-marketingu-zakordonni-keysi-ta-praktichni-poradi-dlya-ecommerce?utm. **6.** SEO в цифрах: актуальна статистика, яку корисно знати в 2021 році // WEBDEV&SEO. SEO просування сайтів. URL: https://webdevandseo.com/seo-in-2021-year/.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 658.8:339.13

Савченко І. О.

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

Анотація. *У статті досліджено сучасні маркетингові стратегії, що застосовуються підприємствами в умовах цифрової економіки та воєнного стану. Розглянуто вплив рекламної діяльності на формування попиту, залучення клієнтів і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Проаналізовано співвідношення витрат на рекламу та маркетингові дослідження, що дозволяє оцінити стратегічні підходи підприємств до просування продукції. Окрему увагу приділено адаптації класичних маркетингових моделей до сучасних цифрових реалій, зокрема AIDA, AISDALSLove, 5A та теорію планованої поведінки. Визначено ключові виклики, з якими стикаються підприємства, та запропоновано шляхи підвищення ефективності маркетингової діяльності через цифровізацію, автоматизацію процесів і соціальну відповідальність брендів.*

Ключові слова: *маркетингова стратегія, цифрова економіка, реклама, аналітика ринку, поведінка споживачів, інновації, соціальна відповідальність, кризовий маркетинг, маркетингові дослідження, конкурентоспроможність.*

Annotation. *The article examines modern marketing strategies used by enterprises in the context of the digital economy and wartime conditions. The impact of advertising activities on demand formation, customer engagement, and business competitiveness is analyzed. The study evaluates the correlation between advertising expenditures and marketing research, allowing for an assessment of strategic approaches to product promotion. Special attention is given to adapting classical marketing models to contemporary digital realities, including AIDA, AISDALSLove, 5A, and the Theory of Planned Behavior. The key challenges faced by enterprises are identified, and ways to enhance marketing efficiency through digitalization, process automation, and brand social responsibility are proposed.*

Keywords: *marketing strategy, digital economy, advertising, market analytics, consumer behavior, innovation, social responsibility, crisis marketing, marketing research, competitiveness.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах ринок реклами є ключовим інструментом формування попиту, підвищення впізнаваності брендів та стимулювання продажів. Однак у періоди криз, зокрема під час воєнного стану, ефективність традиційних рекламних підходів суттєво змінюється. Підприємства змушені не лише інвестувати у рекламу, але й адаптувати маркетингові стратегії до нових реалій, що включають цифровізацію, зміну споживчих пріоритетів і посилення ролі соціальної відповідальності. Дослідження цієї проблеми є актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні методи адаптації маркетингової діяльності для забезпечення стабільності та розвитку бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових стратегій в умовах нестабільності активно досліджується сучасними науковцями. Зокрема, Багорка М. О., Устік Т. В. та Юрченко Н. І. [1] акцентують увагу на необхідності інтеграції маркетингових стратегій в систему управління підприємств. Бойко Л. [2] досліджує ефективність маркетингових стратегій у нестабільному середовищі, наголошуючи на важливості аналітичних інструментів. Гончарук Н. [3] розглядає методи оцінки ефективності маркетингової діяльності. Окрему увагу приділено дослідженням Грищенка С. [4] та Корнієнко Т. О. [7], які аналізують адаптацію маркетингових стратегій до воєнних викликів. Використання штучного інтелекту у маркетингових

© Савченко І. О., 2025

стратегіях детально розглянуто у роботах Іваненка Р. [5]. Загальний огляд інноваційних підходів у маркетинговій діяльності в кризових умовах подано у дослідженнях Ковальчука О. [6] та Ларки Л. [8].

Метою статті є аналіз сучасних маркетингових стратегій, їх адаптація до умов цифрової економіки та воєнного стану, а також визначення ефективних підходів до оптимізації рекламної діяльності та досліджень ринку.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах ринок реклами відіграє ключову роль у формуванні попиту та популяризації товарів і послуг. Ефективна рекламна діяльність сприяє підвищенню впізнаваності брендів, залученню нових клієнтів і зростанню продажів. Проте для досягнення найкращих результатів компанії не лише витрачають кошти на рекламу, а й проводять дослідження ринку, що дозволяє краще розуміти потреби споживачів та адаптувати маркетингові стратегії.

На рис. 1 наведено порівняльний аналіз обсягу витрат на рекламну діяльність і дослідження кон'юнктури ринку у 2023 році, дані демонструють співвідношення між безпосередніми рекламними витратами та вкладеннями у маркетингові дослідження, що є важливим показником стратегічного підходу бізнесу до просування своєї продукції.

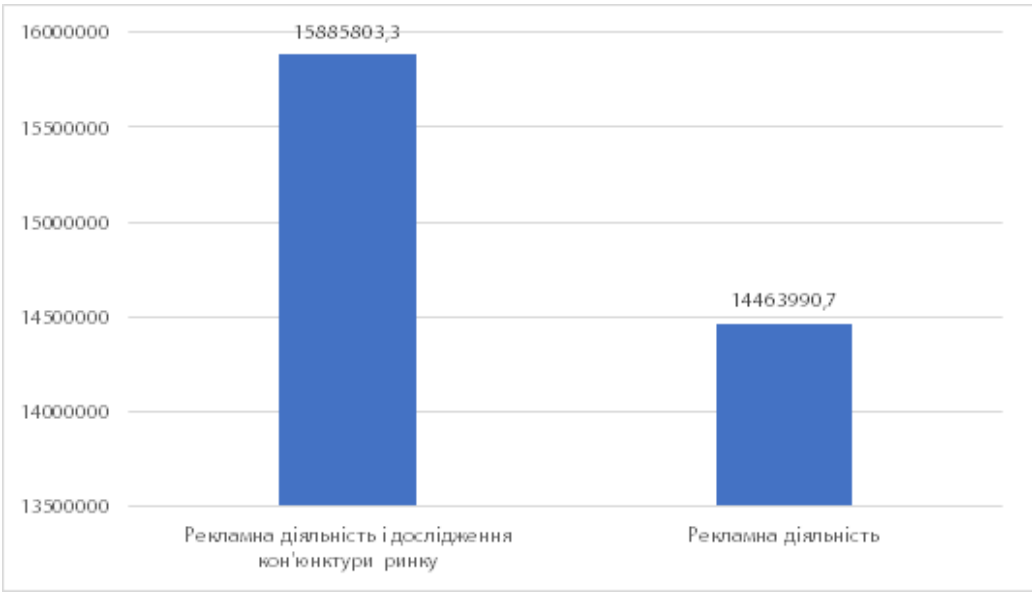


Рис. 1. **Обсяг рекламної діяльності і дослідження кон'юнктури ринку та рекламна діяльності в 2023 році**

Джерело: [9]

На основі діаграми можна зробити такі висновки: більша частина коштів спрямована на дослідження ринку. Обсяг витрат на рекламну діяльність і дослідження кон'юнктури ринку (15 885 803,3) значно перевищує витрати лише на рекламну діяльність (14 463 990,7), що свідчить про те, що бізнеси приділяють увагу не тільки безпосередній рекламі, а й аналізу ринку для ефективного просування. Дослідження ринку важливі для стратегічного розвитку – додаткові інвестиції у вивчення ринку можуть пояснюватися бажанням компаній краще розуміти потреби споживачів, конкурентне середовище та ефективніше розподіляти рекламний бюджет. Високі витрати на рекламу: сукупний обсяг витрат на рекламну діяльність у 2023 році є досить значним, що свідчить про важливість маркетингових стратегій для розвитку бізнесу та просування товарів і послуг.

Основні моделі впливу реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки наведено на рис. 2.

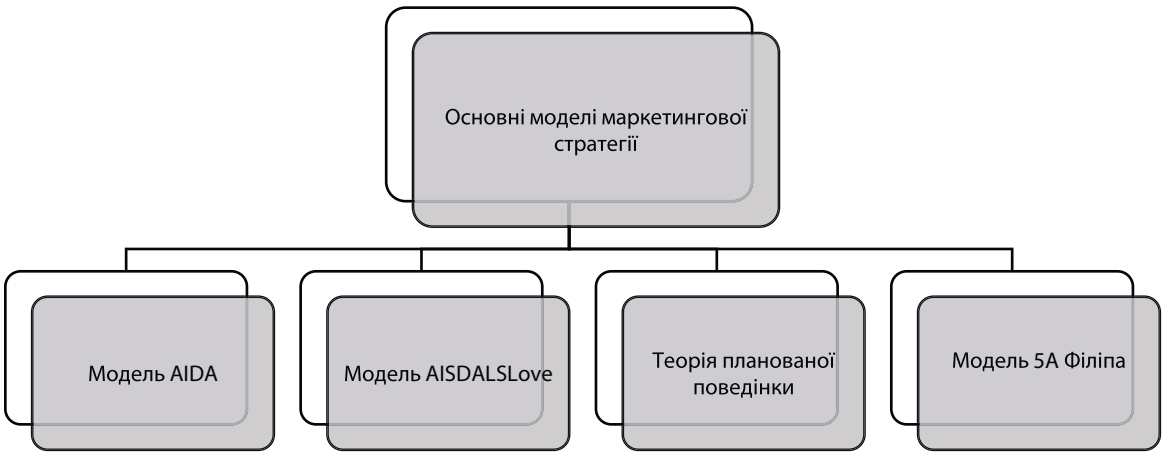


Рис. 2. **Основні моделі впливу реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки**

Джерело: [3–5]

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.

Теорія планованої поведінки, запропонована Айзеном, ця теорія стверджує, що поведінка споживача визначається його намірами, які, своєю чергою, залежать від ставлення до поведінки, суб'єктивних норм та 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.

Загалом вплив реклами на споживчу поведінку в умовах цифрової економіки є багатогранним і вимагає комплексного підходу до дослідження, що враховує швидкі зміни технологій та поведінкових моделей споживачів [5].

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 і прогнозувати поведінку споживачів, що сприяє більш точному налаштуванню маркетингових кампаній.

Удосконалення маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану є критично важливим завданням для забезпечення стабільності бізнесу, адаптації до нових викликів і збереження конкурентоспроможності. Війна суттєво трансформує ринкове середовище, змушуючи підприємства переглядати свої бізнес-моделі, маркетингові комунікації та стратегії залучення клієнтів. Одним із ключових

висновків є те, що підприємства різних економічних рівнів мають бути гнучкими у своїй маркетинговій діяльності. Важливим аспектом стає цифровізація бізнесу, що дозволяє зменшити залежність від фізичної інфраструктури та забезпечує безперервність комунікації з клієнтами. Використання онлайн-інструментів, зокрема соціальних мереж, e-commerce платформ та чат-ботів, стає основним способом взаємодії із споживачами [6].

Трендом є зміщення акценту на соціальну відповідальність і підтримку суспільства. Підприємства, які активно долучаються до волонтерських ініціатив, допомоги військовим і постраждалим, зміцнюють свій бренд та викликають довіру споживачів. Маркетингові кампанії у воєнний час повинні мати чітко виражену соціальну складову, що сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії.

Ще одним важливим аспектом є адаптація продуктів і послуг до нових реалій. Багато компаній змінюють асортимент, впроваджують антикризові рішення, знижують витрати на виробництво, впроваджують гнучкі умови оплати та доставки. Зростає популярність локальних виробників, які можуть оперативніше реагувати на зміни та забезпечувати безперебійні поставки.

В умовах війни суттєво зростає роль кризового управління та швидкого прийняття рішень. Підприємства активно застосовують аналітичні інструменти для моніторингу ринку, прогнозування ризиків і розробки ефективних антикризових стратегій. Використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації маркетингових процесів дозволяє швидко адаптуватися до змін і підтримувати ефективність бізнесу.

Отже, маркетингова стратегія підприємств у воєнний час повинна базуватися на інноваціях, цифровізації, соціальній відповідальності та антикризовому управлінні. Гнучкість, швидкість адаптації та використання сучасних технологій є ключовими факторами виживання та подальшого розвитку бізнесу.

Висновки. Дослідження підтверджує, що маркетингові стратегії підприємств у сучасних умовах зазнають значних змін. Підприємства змушені адаптувати підходи до просування товарів, інвестувати у маркетингові дослідження та використовувати цифрові технології для ефективного управління рекламною діяльністю. Виявлено, що основними трендами є гнучкість у маркетингових комунікаціях, цифровізація бізнесу, соціальна відповідальність брендів і використання аналітичних інструментів. Традиційні моделі споживчої поведінки, такі як AIDA, доповнюються новими підходами, що враховують взаємодію споживачів у цифровому середовищі. Підприємства, які ефективно поєднують інвестиції в рекламу та ринкову аналітику, мають більше шансів на стійке зростання та конкурентні переваги. У майбутньому дослідження маркетингових стратегій в умовах невизначеності залишатиметься важливим напрямом для забезпечення успішного розвитку бізнесу.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2023. Вип. 7. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10. **2.** Бойко Л. Ефективність маркетингових стратегій у нестабільному середовищі. *Маркетингові дослідження та аналітика.* 2020. № 3. С. 45–58. DOI: 10.1234/mda.2020.03.045. **3.** Гончарук Н. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових стратегій. *Сучасний маркетинг.* 2024. № 1. С. 12–27. DOI: 10.5678/sm.2024.01.012. **4.** Грищенко С. Адаптація маркетингових стратегій підприємств до воєнних викликів. *Економіка і бізнес.* 2024. № 2. С. 34–50. DOI: 10.9101/eb.2024.02.034. **5.** Іваненко Р. Використання штучного інтелекту у маркетингових стратегіях. *Цифровий маркетинг і аналітика.* 2025. № 1. С. 20–39. DOI: 10.1122/cma.2025.01.020. **6.** Ковальчук О. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій у кризових умовах. *Маркетинг та управління.* 2021. № 4. С. 55–70. DOI: 10.3345/mu.2021.04.055. **7.** Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65. **8.** Ларка Л. Підвищення ефективності управління результативністю маркетингової діяльності підприємства в умовах цифровізації та повоєнного періоду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 1. С. 118–122. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-20. **9.** Обсяг реалізованих послуг за видами економічної діяльності // Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

УПРАВЛІННЯ АУТСОРСИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 339(477)

Садовник Д. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто сучасний стан розвитку IT-аутсорсингу як одного з ключових напрямів оптимізації бізнес-процесів у глобальній цифровій економіці. Проаналізовано динаміку ринку, структуру послуг, кадровий потенціал і місце України у світовому ландшафті IT-аутсорсингу. Особливу увагу приділено викликам і ризикам, пов'язаним з організацією аутсорсингової діяльності, та заходам з їх мінімізації.*

Ключові слова: *аутсорсинг, IT-ринок України, аутстафінг, управління ризиками, експорт послуг, цифрова трансформація.*

Annotation. *The article examines the current state of IT outsourcing development as one of the key areas for optimising business processes in the global digital economy; assesses market dynamics, service structures, human resource potential, and Ukraine's position in the global IT outsourcing landscape. A particular focus is placed on the challenges and risks inherent to the organisation of outsourcing activities, in addition to the measures employed for their mitigation.*

Keywords: *outsourcing, Ukrainian IT market, outstaffing, risk management, service export, digital transformation.*

Актуальність теми. Глобальна практика передачі інформаційно-технологічних функцій зовнішнім компаніям є об'єктом постійної уваги дослідників і бізнес-аналітиків. Аналітичні організації, зокрема Statista, Gartner та Grand View Research, регулярно публікують огляди ринку, що підтверджує важливість цієї сфери. В українському контексті значну роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України, також цікаво звернутися до наукових праць зарубіжних дослідників, таких як Беюлен Е., Рібберс П. М. [1], Сівей Чжан, Сяоян Лян [2], а також Алаа М. Абуаліга та ін. [3], які у своїх статтях надають всебічний огляд використання метаевристичних алгоритмів у сфері машинного навчання, включаючи їх застосування для оптимізації моделей, налаштування гіперпараметрів, вибору ознак та інших аспектів.

У цих дослідженнях підкреслюється, що IT-аутсорсинг сприяє зменшенню витрат, покращенню інноваційної спроможності компаній, доступу до міжнародного кадрового потенціалу та цифровому розвитку бізнесу.

Метою статті є комплексне дослідження особливостей організації аутсорсингової діяльності в галузі інформаційних технологій, виявлення основних тенденцій, ризиків і переваг цього процесу, а також аналіз місця України на глобальному IT-ринку на основі актуальних трендів.

Викладення основного матеріалу. У сучасному глобалізованому світі IT-аутсорсинг став ключовим інструментом оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення ефективності діяльності компаній. Завдяки швидкому розвитку цифрових технологій попит на IT-послуги зростає, що відкриває нові можливості для фірм, які спеціалізуються на наданні послуг у форматі аутсорсингу.

IT-аутсорсинг – передача окремих IT-функцій або процесів зовнішнім виконавцям, які мають відповідну експертизу та ресурси. Серед основних видів IT-аутсорсингу:

- аутстафінг (оренда IT-спеціалістів);
- аутсорсинг розробки ПЗ;
- аутсорсинг технічної підтримки;
- хмарні сервіси та кібербезпека.

Світовий ринок IT-аутсорсингу демонструє стійке зростання. За інформацією Statista [3], у 2023 році його обсяг сягнув приблизно 460 мільярдів доларів США. Прогнозується, що до 2028 року цей показник може перевищити 700 мільярдів. Найбільша активність у цій сфері спостерігається в країнах Північної Америки, Західної

© Садовник Д. О., 2025

Європи та регіону Азійсько-Тихоокеанського басейну. Відповідно до аналітики компанії Gartner [4], понад 80% корпорацій із рейтингу Fortune 500 вже впровадили IT-аутсорсингові моделі для зниження операційних витрат і зосередження зусиль на стратегічних цілях.

За оцінками аналітиків Grand View Research [5], обсяг глобального ринку IT-аутсорсингу може перевищити 937 мільярдів доларів США [5] до 2027 року. Україна продовжує утримувати лідерські позиції серед постачальників IT-послуг у регіоні Східної Європи. Попри виклики, пов'язані з геополітичною нестабільністю, IT-сектор демонструє позитивну динаміку. Так, у 2022 році обсяг експорту цифрових послуг з України склав приблизно 7,3 мільярда доларів. На початок 2023 року чисельність фахівців у цій галузі перевищувала 300 тисяч, з яких переважна більшість працює всередині країни, тоді як частина – за її межами, зберігаючи при цьому активну участь в українській IT-екосистемі [6].

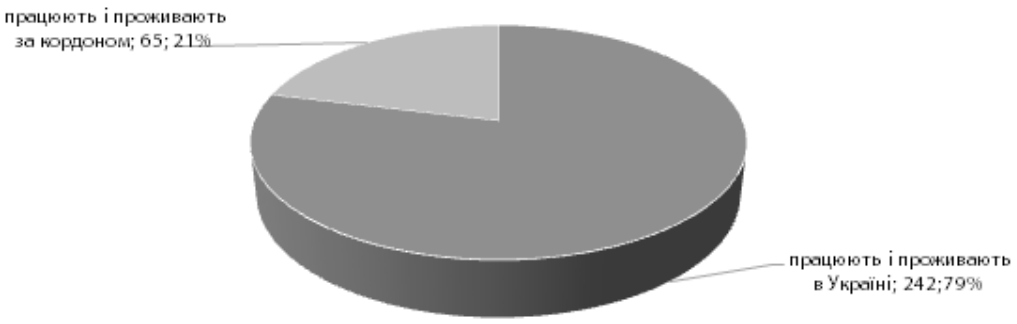


Рис. 1. **Кількість IT-фахівців станом на 2023 рік в Україні, тис. ос.**

Джерело: [6]

Інформація, наведена на рис. 1, свідчить про значний кадровий потенціал, який є ключовим активом IT-індустрії України. Незважаючи на військові дії, велика кількість фахівців продовжує працювати в межах країни або виконувати обов'язки віддалено з-за кордону. Це дозволяє забезпечувати високий рівень послуг для зарубіжних партнерів і зберігати експортну стабільність. Конкурентні переваги українських спеціалістів полягають у високому рівні технічної підготовки, володінні англійською мовою та здатності адаптуватися до різних моделей співпраці – від аутсорсингу до фрілансу.

Також варто зазначити, що попит на спеціалістів залишається високим, особливо у сферах розробки ПЗ, DevOps, аналітики даних, кібербезпеки та штучного інтелекту. Компанії активно адаптуються до нових умов, формують віддалені команди та відкривають представництва за кордоном, не втрачаючи зв'язок із українськими розробниками.

За даними Міністерства цифрової трансформації України, експорт IT-послуг складає 41,5% від загального експорту послуг країни, що підкреслює важливість галузі для економіки [7].

Майже кожна друга грошова одиниця, яку Україна заробляє від продажу послуг за кордон, надходить саме з IT-сфери. Такий високий показник є яскравим свідченням того, що IT-галузь стала одним із ключових драйверів української економіки.

Такий внесок особливо важливий в умовах війни та загального зниження експорту інших секторів, зокрема транспортних, туристичних та інженерних послуг. Водночас IT-сектор завдяки високій мобільності спеціалістів, можливості роботи онлайн, гнучкості бізнес-моделей та активній інтеграції у глобальні ринки продовжує функціонувати і навіть адаптуватися до нових умов. Крім того, така частка свідчить не лише про економічну, а й про стратегічну роль IT-індустрії в розвитку держави. Сектор підтримує надходження валюти в країну, створює робочі місця з високою доданою вартістю та стимулює розвиток інновацій і цифрових трансформацій у державному та приватному секторах.

IT-сектор традиційно входить до п'ятірки лідерів за кількістю вакансій в Україні, становлячи близько 7–10% від загальної кількості вакансій на ринку праці. Україна має значну кількість закладів вищої освіти, що готують IT-фахівців, що сприяє постійному поповненню ринку кваліфікованими кадрами. Українські

розробники мають високу репутацію на глобальному ринку завдяки високій якості, конкурентоспроможним цінам і гнучкому підходу. Найбільшими центрами аутсорсингу є Київ, Львів, Харків, Дніпро та Одеса.

Переваги організації аутсорсингової діяльності в ІТ [2; 4]:

1. Економія ресурсів – зниження витрат на утримання штатних працівників.
2. Доступ до кваліфікованих кадрів – можливість залучення фахівців зі специфічними компетенціями.
3. Гнучкість масштабування – можливість швидко адаптувати команду під проєктні потреби.
4. Фокус на основному бізнесі – передача непрофільних задач аутсорсинговим партнерам.

Хоча ІТ-аутсорсинг надає бізнесу чимало переваг, його впровадження пов'язане з низкою суттєвих викликів. Для ефективного функціонування таких моделей необхідно здійснювати детальне планування й уважне управління. До основних ризиків, які можуть виникати в процесі організації аутсорсингової співпраці, належать такі:

1. Проблеми з комунікацією та часовими зонами. Робота з міжнародними партнерами часто передбачає співпрацю між командами, що знаходяться в різних країнах та часових поясах, і може спричиняти труднощі в узгодженні зустрічей, оперативному вирішенні проблем, затримки в прийнятті рішень та зниження загальної ефективності проєктної роботи. Крім того, різниця в культурних підходах до менеджменту та спілкування може призвести до непорозумінь.

2. Питання безпеки даних. Передача частини ІТ-функцій зовнішньому підряднику завжди пов'язана з ризиком витоку конфіденційної інформації або порушення політики кібербезпеки. Особливо актуальними ці питання є для компаній, що працюють із персональними даними, фінансовими транзакціями чи мають стратегічну інформацію. Для мінімізації ризиків необхідно впроваджувати політику інформаційної безпеки, використання NDA (Non-Disclosure Agreements – угод про нерозголошення) та контроль доступу до критичних систем.

3. Залежність від зовнішніх виконавців. Побудова процесів на основі зовнішніх підрядників може призвести до втрати внутрішньої експертизи, особливо при довготривалій співпраці. У разі виникнення конфліктів або розірвання контракту компанія може опинитися в ситуації, коли немає внутрішніх ресурсів для підтримки критичних систем або проєктів. Тому важливо зберігати баланс між аутсорсингом і розвитком внутрішньої команди.

4. Правове регулювання контрактів. Міжнародна співпраця вимагає юридичної точності та чіткості в договорах, особливо у питаннях розподілу відповідальності, захисту інтелектуальної власності, регулювання форс-мажорних обставин та вирішення спорів. Також варто враховувати юрисдикцію виконання контракту та відповідність місцевому законодавству, що може суттєво відрізнятись у різних країнах.

Ефективне впровадження ІТ-аутсорсингу потребує не лише глибоких технічних знань, а й стратегічного бачення в управлінні потенційними ризиками, належного юридичного супроводу та формування стабільних партнерських стосунків. Уміння своєчасно виявляти загрози й перетворювати їх на можливості сприяє зміцненню позицій компанії та її подальшому розвитку.

Для забезпечення безпечної та результативної взаємодії з зовнішніми партнерами компаніям слід впроваджувати системні заходи, спрямовані на зниження потенційних ризиків. Серед основних інструментів є такі, що наведені на рис. 2 [2; 4].

Детально прописані договори є основою безпечного та продуктивного партнерства.

Рис. 2. **Мінімізація ризиків в ІТ-аутсорсингу**

У контрактах слід визначити:

- обсяги послуг та очікувані результати;
- строки виконання;
- правила взаємодії;
- механізми вирішення спорів;
- відповідальність сторін;
- умови конфіденційності та захисту інтелектуальної власності.

При роботі з іноземними підрядниками надзвичайно важливо дотримуватись міжнародних правових стандартів. Регулярна взаємодія між командами замовника і виконавця сприяє оперативному виявленню та вирішенню питань, гнучкому коригуванню вимог згідно з умовами проєкту, а також мінімізує ризики непорозумінь. До найкращих практик належать:

- організація щотижневих зустрічей для обговорення поточного статусу;
- використання інструментів для управління проєктами, таких як Jira, Trello або Asana;
- забезпечення прозорої комунікації через сервіси на кшталт Slack чи Microsoft Teams;
- спільне ведення проєктної документації.

Захист даних є критичним аспектом IT-аутсорсингу. Для зниження ризику витоку або зловживання інформацією компанії повинні:

- використовувати NDA та політику доступу;
- впроваджувати багатофакторну аутентифікацію;
- проводити аудит безпеки;
- дотримуватись міжнародних стандартів (наприклад, ISO/IEC 27001);
- навчати персонал основам кібергігієни.

Впровадження всебічної стратегії управління ризиками не лише допомагає уникнути потенційних труднощів, а й сприяє формуванню стабільного та продуктивного партнерства в IT-аутсорсингових проєктах. Компанії, які вкладають ресурси в юридичну, технічну та комунікаційну безпеку, здобувають довіру клієнтів і партнерів, а також досягають прогнозованих результатів.

Висновки. IT-аутсорсинг відіграє ключову роль у сучасній цифровій економіці. Його ефективне впровадження дозволяє бізнесу підвищувати продуктивність, гнучко реагувати на виклики та зміцнювати конкурентні позиції. Українська IT-галузь має потужний потенціал для глобального зростання завдяки кваліфікованим фахівцям, стратегічному розташуванню та адаптивним бізнес-підходам.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Дехтяр Н. А.

Література: **1.** Беюлен Е., Рібберс П. М. Управління аутсорсингом інформаційних технологій. Абінгдон : Routledge, 2021. 254 с. DOI: 10.4324/9781003223788. **2.** Чжан С., Лян С. Як динаміка влади в ланцюгу постачання аутсорсингу інформаційних технологій впливає на утримання талантів постачальника: багаторазове кейс-дослідження. *Personnel Review.* 2022. № 4. С. 1146–1168. DOI: 10.1108/pr-12-2020-0912. **3.** Абуаліґа А. М., Хадер А. Ф. Т., Хананде Ш., Аль-Бетар М. А. Огляд застосування метаевристичних алгоритмів у машинному навчанні. *IEEE Access.* 2021. Т. 9. С. 82825–82849. DOI: 10.1109/ACCESS.2021.3083534. **4.** Statista. URL: https://www.statista.com/. **5.** Gartner. URL: https://www.gartner.com/en. **6.** 7 провідних IT-аутсорсингових компаній, які варто розглянути для співпраці у 2024 році. URL: https://inforesist.org/ua/7-providnih-it-autsorsingovih-kompanij-yaki-varto-rozglyanuti-dlya-spivpraczi-u-2024-roczi/. **7.** Україна – лідер у сфері IT-аутсорсингу та веб-розробки в Східній Європі. URL: https://vsn.ua/news/ukrayina-lider-u-sferi-it-autsorsingu-ta-veb-rozrobki-v-shidniy-jevropi-41394. **8.** Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

УДК 331.108

Самотес С. О.

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

Анотація. *Стаття ґрунтується на аналізі сучасних наукових джерел, присвячених формуванню та розвитку цифрової компетентності персоналу. У дослідженні розглянуто теоретичні підходи до цифрової грамотності, проаналізовано методи підвищення цифрової компетентності працівників, а також вивчено актуальні тенденції розвитку цифрової культури в організаціях. Акцент зроблено на важливості цифрової компетентності як ключового чинника успішної діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації.*

Ключові слова: *цифрова компетентність, цифрова грамотність, цифрова трансформація, цифрова культура, розвиток персоналу.*

Annotation. *The article is based on an analysis of current scientific sources dedicated to the formation and development of digital competence among personnel. The research examines theoretical approaches to digital literacy, analyzes methods for enhancing employees' digital competence, and explores current trends in the development of digital culture within organizations. Emphasis is placed on the importance of digital competence as a key factor in the successful operation of enterprises in the context of digital transformation.*

Keywords: *digital competence, digital literacy, digital transformation, digital culture, staff development.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування цифрової компетентності персоналу набуває дедалі більшої уваги в наукових колах, особливо у зв'язку з активною цифровізацією економіки та трансформацією робочих процесів у сучасних організаціях. У працях провідних зарубіжних дослідників цифрова компетентність розглядається як багатовимірне та комплексне поняття, яке охоплює кілька ключових складових: інформаційну грамотність, ефективну комунікацію, створення цифрового контенту, дотримання стандартів кібербезпеки та вміння вирішувати технічні проблеми у цифровому середовищі. Ці дослідження підкреслюють, що цифрова компетентність – це не лише набір навичок, але й цілісна компетенція, що потребує системного підходу до навчання та розвитку [5].

Вітчизняні науковці, такі як Литовченко І. В, Ястремська О. М, Єрмаченко В. Є., Козирева О. В., Стрижак О. О. та ін., наголошують на необхідності адаптації міжнародних стандартів цифрової грамотності до особливостей національної системи підготовки кадрів і специфіки українського ринку праці. Вони також акцентують увагу на викликах, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрових компетенцій серед працівників різних рівнів, що створює бар'єри для впровадження інновацій та цифрової трансформації підприємств.

Однак, незважаючи на значний теоретичний доробок, у науковій літературі помітний дефіцит досліджень, які б концентрувалися на практичних аспектах впровадження моделей цифрової компетентності в конкретних організаціях, а також на розробці методик для об'єктивної оцінки її рівня. Це вказує на потребу подальшого вивчення теми у контексті сучасних управлінських практик і кадрової політики.

Метою цієї статті є всебічне дослідження процесу формування та розвитку цифрової компетентності персоналу на підприємстві в умовах активної цифрової трансформації, а також розробка практичних рекомендацій для вдосконалення цього процесу на основі аналізу конкретної організаційної ситуації.

Завдання дослідження включають:

- узагальнення наявних теоретичних підходів до визначення цифрової компетентності та її структури;
- аналіз основних проблем і перешкод, що виникають при впровадженні цифрових навичок у роботу персоналу на підприємстві;

© Самотес С. О., 2025

• застосування методу експертних оцінок для вивчення ефективності навчальних заходів з розвитку цифрової компетентності;

• формування пропозицій щодо підвищення рівня цифрової грамотності та мотивації персоналу у використанні цифрових технологій.

Викладення основного матеріалу дослідження. Цифрова компетентність персоналу в контексті дослідження визначається як інтегрована здатність ефективно і свідомо застосовувати цифрові технології для виконання професійних обов'язків, підтримки комунікації, прийняття рішень і забезпечення інформаційної безпеки. У її структуру входять п'ять ключових блоків: інформаційна грамотність, комунікація та співпраця за допомогою цифрових засобів, створення цифрового контенту, дотримання принципів кібербезпеки та вміння вирішувати технічні проблеми [6].

На прикладі підприємства «Brent Oil-95», що спеціалізується на роздрібній торгівлі пальним, було проведено комплексний аналіз стану цифрових компетенцій персоналу. Виявлено відсутність узгодженої корпоративної політики щодо розвитку цифрових навичок. Аналіз внутрішніх процесів засвідчив низький рівень володіння базовими цифровими інструментами, особливо серед лінійного персоналу, що негативно впливало на ефективність управління та операційної діяльності. Зокрема, працівники мали труднощі з використанням CRM-систем, електронних таблиць і аналітичних панелей, що суттєво ускладнювало контроль і аналіз бізнес-процесів.

З метою підвищення рівня цифрової компетентності була розроблена та впроваджена навчальна програма, адаптована до трьох рівнів посад: офісні працівники, менеджери середньої ланки та продавці. Після завершення навчання було здійснено експертне оцінювання результатів за п'ятибальною шкалою, враховуючи такі критерії, як продуктивність, ступінь самостійності у роботі з цифровими інструментами, а також точність виконання професійних операцій [1].

Отримані результати продемонстрували суттєву позитивну динаміку: рівень цифрових навичок зріс на 25–40% залежно від категорії персоналу. Особливо помітним було покращення у використанні автоматизованих звітів, онлайн-комунікації та застосуванні новітніх IT-рішень для оптимізації робочих процесів [2].

Для забезпечення сталого розвитку цифрової компетентності запропоновано впровадження системи KPI, яка передбачає преміювання працівників за успішне проходження навчання, активне використання цифрових інструментів у роботі, а також ініціативність у впровадженні цифрових інновацій. Крім того, рекомендовано створити внутрішню освітню платформу, що міститиме електронні інструкції, відеоуроки, практичні поради й підтримуватиме комунікацію між учасниками навчального процесу [4].

Висновок. Цифрова компетентність персоналу є одним із ключових чинників адаптивності та конкурентоспроможності сучасних організацій в умовах цифрової трансформації. На прикладі дослідженого підприємства «Brent Oil-95» доведено, що системний підхід до розвитку цифрових навичок значно підвищує ефективність бізнес-процесів, зменшує кількість помилок і стимулює ініціативність працівників. Результати дослідження підтверджують важливість поєднання теоретичних знань із практичними навчальними заходами та ефективною мотиваційною системою.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на формування цілісної цифрової культури організації, розробку внутрішніх стандартів цифрової компетентності, а також інтеграцію цифрових навичок у загальну стратегію управління персоналом, що сприятиме довгостроковому розвитку та інноваційності підприємств.

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

Література: **1.** Голобородько А. Ю., Левандовська В. А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах розвитку діджиталізації. *Efektyvna ekonomika.* 2023. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.25. **2.** Гусак Л., Гуливата И. Український досвід формування цифрової компетентності економістів. *European science.* 2019. Sge11-02. С. 25–33. URL: https://doi.org/10.30890/2709-2313.2022-11-02-004. **3.** Гарафонова О. та ін. Стратегічні перспективи функціонування українських організацій в умовах євроінтеграції та глобалізації цифрової економіки. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2023. Т. 1. № 48. С. 298–311. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3957. **4.** Zolkover A. et al. Benefits and risks of digital business transformation: the example of Eastern Europe countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR).* 2022. Vol. 9, no. 2. P. 344–356. URL: https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.910. **5.** Ushenko N. et al. Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu.* 2023. No. 6. P. 162–168. URL: https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/162. **6.** Desyatnyuk O. et al. Impact of digitalization on international financial security in conditions of sustainable development. *Problemy ekorozwoju.* 2024. Vol. 19, no. 1. P. 104–114. URL: https://doi.org/10.35784/preko.5325. **7.** Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal.* 2022. Т. 8. № 3. С. 224–243. URL: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.11. **8.** Todoschak O. V.,

Frolova Y. I. Optimization of public administration methods in the conditions of digitalization. *Uzhhorod national university herald. series: law.* 2023. Vol. 2, no. 76. P. 79–84. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.13.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ПОКАЗНИКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДОСЯГНЕННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 351.863

Сірівля Є. О.

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

Анотація. *У статті визначено поняття «економічна безпека», проаналізовано погляди різних авторів щодо сутності цього терміна. Окреслено архітектоніку рівнів економічної безпеки підприємства. Визначено, що в умовах цілей сталого розвитку досягнення рівня економічної безпеки можливо за рахунок моніторингу ситуації з економічною безпекою України та розроблення заходів для запобігання виникнення можливих небезпек.*

Ключові слова: *безпека, сталий розвиток, економічна безпека, фінансова безпека, показники.*

Annotation. *The article defines the concept of «economic security», analyses views of different authors on the essence of this term. It outlines the architecture of levels of economic security of an individual enterprise. It is determined that in the context of sustainable development, achieving the level of economic security is possible by monitoring the situation of economic security of Ukraine and developing measures to prevent and address possible dangers.*

Keywords: *security, sustainable development, economic security, financial security, indicators.*

В умовах глобалізації Україна є невід'ємною частиною світового економічного простору, що характеризується високим рівнем інтернаціоналізації економічних зв'язків. Реалії сьогодення стрімко набувають іншого змісту. Безпека економічного розвитку стає ключовим елементом державної політики. Виборюючи перемогу над російськими загарбниками, сучасний бізнес робить важливі кроки у напрямку реалізації 16-ї Глобальної цілі сталого розвитку «Мир та справедливість». Поняття «стійкість» і «сталий розвиток», як ніколи, актуальні: сучасний бізнес має сформувати бізнес-модель, яка дозволяє йому розвиватись за будь-яких умов. Тому створення ефективної системи економічної безпеки держави дозволяє своєчасно виявляти загрози національним економічним інтересам та запобігати нанесенню шкоди соціально-економічній системі в цілому.

Дослідженню проблем забезпечення економічної безпеки країни та протидії загрозам економічній безпеці держави приділена увага в працях вітчизняних учених, таких як: Є. Дронь, О. Левчук, Х. Мандзіновська, А. Шатохін, Т. Ігнашкін, О. Ставицький, С. Василішин та ін. Економічна безпека держави – це ключовий елемент

© Сірівля Є. О., 2025

системи національної безпеки, який забезпечує стабільність, самодостатність і здатність країни ефективно протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад забезпечення економічної безпеки України та розробленні практичних рекомендацій щодо зміцнення її стану в умовах досягнення глобальних цілей сталого розвитку.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» (2018) національну безпеку визначають як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних і потенційних загроз [1, с. 42].

Досягнення рівня економічної безпеки – пріоритетний напрямок діяльності держави. В Україні на законодавчому рівні Проектом Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року вперше визначено поняття «економічна безпека» як стан економіки, за якого досягаються основні національні економічні інтереси [2].

На думку О. Левчук, поняття економічної безпеки базується на припущенні можливості захищеності економіки країни від внутрішніх і зовнішніх загроз [3, с. 191]. Х. Мандзіновська трактує економічну безпеку як пріоритетну в умовах геополітичної нестабільності, а також в контексті гібридних загроз [4, с. 160].

Узагальнюючи думки вчених, слід зазначити, що економічна безпека – це стан захисту національної економіки країни від будь-яких загроз та створення надійних умов та гарантій підприємницької діяльності, заборона чинника, що дестабілізує економічну ситуацію.

Досліджуючи сутність організаційного та економічного механізму управління економічною безпекою, не можна ігнорувати їхній взаємозв'язок, який полягає в реалізації цих механізмів в рамках однієї системи управління та під впливом однакових факторів, а їхнє створення обмежене одним ресурсним потенціалом. Під організаційно-економічним механізмом управління економічною безпекою підприємства розуміють сукупність об'єктів і суб'єктів безпеки, які взаємопов'язані певними способами соціально-економічної взаємодії.

За результатами аналізу та систематизації думок науковців, які займалися проблематикою забезпечення економічної безпеки підприємств як базових одиниць структури національної економіки, доцільно виділили такі рівні економічної безпеки (рис. 1).

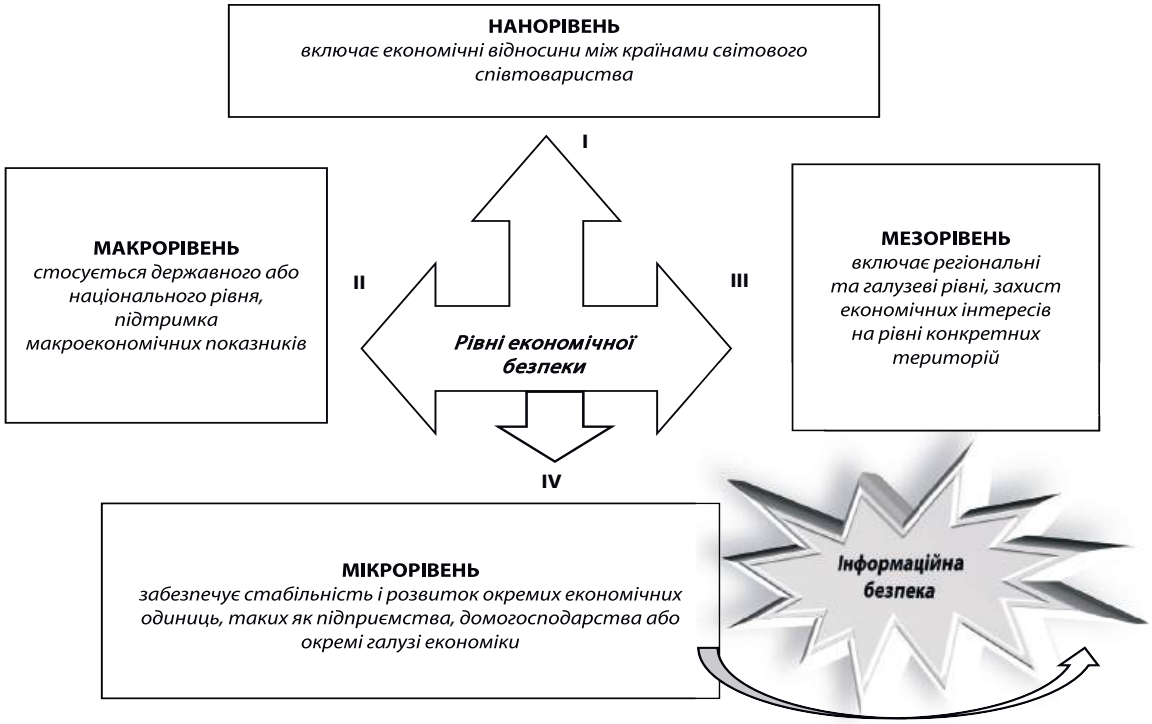


Рис. 1. **Архітектоніка рівнів економічної безпеки**

Джерело: [5; 6]

На нашу думку, задля досягнення високого рівня економічної безпеки в межах макро- та мезорівнів необхідно виокремити мікрорівень економічної безпеки, в рамках якого основні загрози економічній безпеці можуть бути пов'язані з низькою ефективністю виробництва, фінансовими труднощами, ризиками для робочих

місць, нестабільністю ринку, а також іншими факторами, які можуть впливати на здатність підприємств або домогосподарств підтримувати свою фінансову стабільність і конкурентоспроможність.

У сучасній економіці існує велика різноманітність підходів до визначення показників економічної безпеки; справді, не існує єдиного стандарту чи універсального списку критеріїв. Залежно від конкретних умов, країни, галузі або організації, акцент може ставитися на різні аспекти економічної безпеки. Отже, базовими показниками рівня фінансової безпеки держави є державний борг, бюджетний дефіцит, резерви валютного фонду, інфляція, рівень податкових надходжень, валютний курс тощо. Унаслідок повномасштабного вторгнення рф економіка України зазнала змін, зріс рівень фінансової безпеки. Сукупно (за даними опитування «Advanter Group» станом на 10.06.2022 р.) майже половина підприємств зупинені (18,7%) або майже зупинені (28,1%), загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу (МСБ) оцінюються у 83 млрд дол. США, бізнес-активність скорочується, зростання рівня безробіття перевищило 30% [7]. До того ж у 2023 р. кращим показникам відновлення ВВП сприяли низька база порівняння після падіння 2022 р. та стрімке збільшення державних видатків, які у 2024 р. вже є нормою воєнного часу [8] (рис. 2).

Рис. 2. **Динаміка реального ВВП,% від показника 2021 р.**

Джерело: [8; 9]

Для поновлення довоєнних обсягів ВВП знадобиться приблизно 6–7 років зростання економіки на рівні 5% на рік. Так, за прогнозами МВФ, реальний ВВП у 2027 р. складатиме 90,5% від його обсягів 2021 р. Це свідчить про те, що відновлення буде поступовим і навіть через кілька років економіка ще не досягне рівня довоєнного зростання. Прогнозоване зростання економіки на рівні 5% на рік дозволить забезпечити "виживання" економіки, однак не вистачатиме для реалізації стратегічних завдань, таких як глибока модернізація промисловості, структурні реформи чи покращення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Таке відновлення потребуватиме не тільки іноземних інвестицій і допомоги, а й стратегічного планування на внутрішньому рівні для створення умов для більш швидкого зростання в майбутньому.

Співвідношення сукупного державного боргу до обсягу (ВВП) є важливим макроекономічним показником, який дає уявлення про фінансову стійкість і здатність держави виконувати свої боргові зобов'язання (рис. 3).

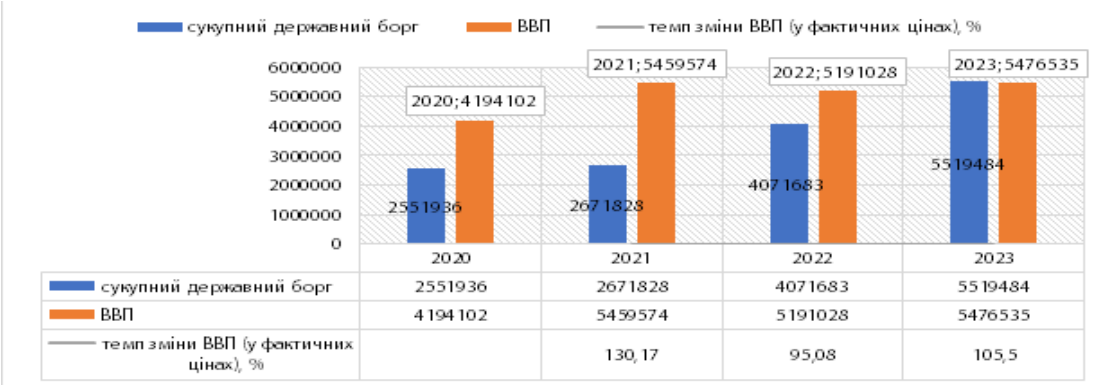
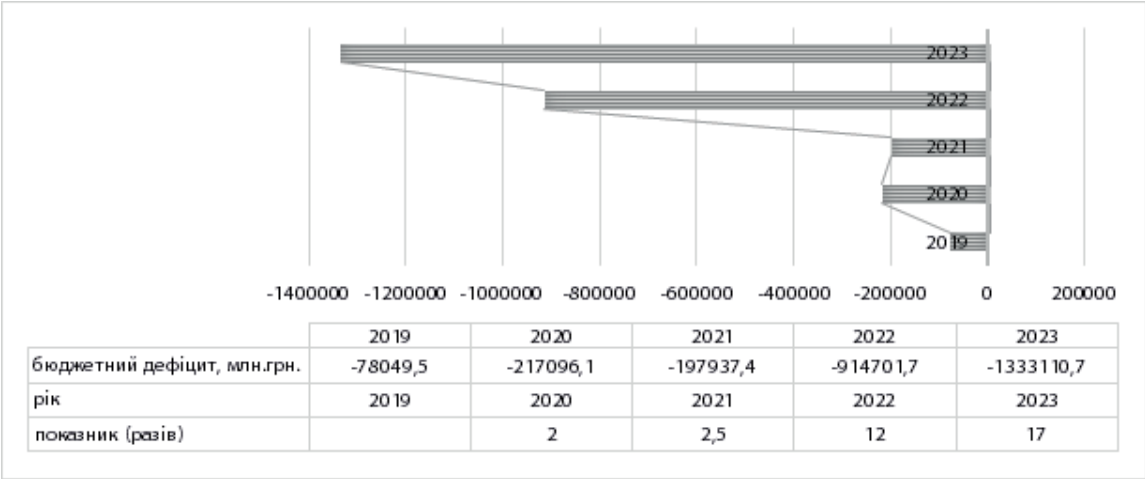


Рис. 3. **Динаміка сукупного державного боргу, бюджетного дефіциту та номінального ВВП України протягом 2020–2023 рр., млн грн**

Джерело: [8; 9]

У 2020–2022 рр. показник ВВП перевищував значення сукупного державного боргу. Співвідношення сукупного державного боргу до ВВП становило 1:1,64 (60,8%). У 2021 р. співвідношення покращилось до 1:2,04 (48,9%), що свідчить про поліпшення економічної ситуації або зростання економіки. У 2022 р. співвідношення досягло 1:0,78 (78,4%), що є суттєвим зростанням боргу порівняно з попередніми роками. Це може свідчити про економічні труднощі. 2023 рік демонструє, що сукупного державного борг перевищив рівень ВВП на 42 949 млн грн (1:0,99), що говорить про наявність майже рівного співвідношення боргу до ВВП, але з певним перевищенням боргових зобов'язань. Динаміку бюджетного дефіциту протягом 2019–2023 рр. наведено на рис. 4.



	2019	2020	2021	2022	2023
бюджетний дефіцит, млн.грн.	-78049,5	-217096,1	-197937,4	-914701,7	-1333110,7
рік	2019	2020	2021	2022	2023
показник (разів)		2	2,5	12	17

Рис. 4. **Динаміка бюджетного дефіциту протягом 2020–2023 рр.**

Джерело: [8; 9]

Валові міжнародні резерви та чисті міжнародні резерви України за 2021–2024 рр. наведено на рис. 5.

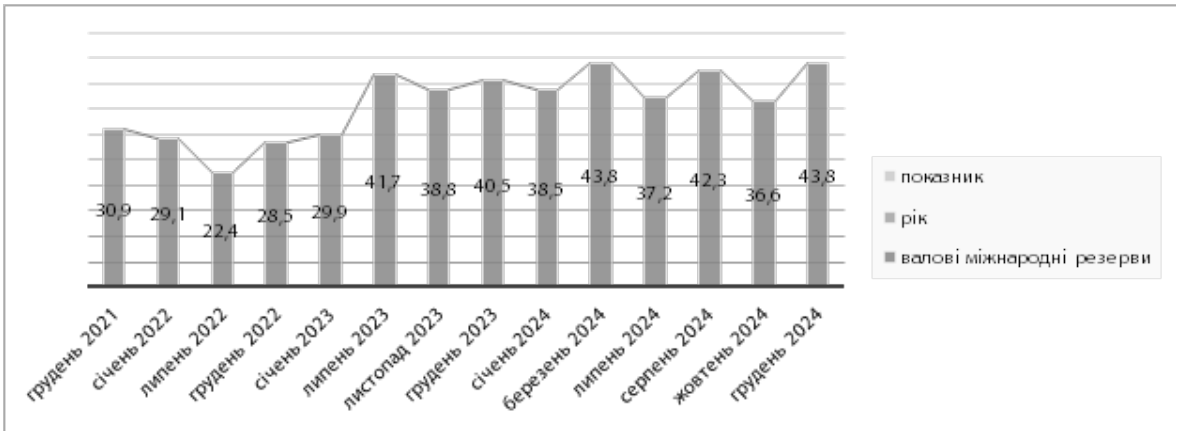


Рис. 5. **Динаміка міжнародних резервів України протягом 2021–2024 рр., млрд дол. США**

Джерело: [8; 9]

Збільшення міжнародних резервів може свідчити про стабільність валютного ринку та підтримку з боку міжнародних партнерів. Найбільші резерви за останні 11 років також можуть бути позитивним сигналом для міжнародних інвесторів, оскільки це вказує на наявність фінансової подушки безпеки. Важливою є і роль міжнародної підтримки, яка допомагає Україні впоратися з викликами, що виникли в умовах війни та економічної нестабільності.

На підставі проведеного дослідження ми дійшли висновку, що досягнення рівня економічної безпеки дійсно можливе через постійний моніторинг економічної ситуації та розробку ефективних заходів для запобігання потенційним загрозам. Основні напрямки для цього можуть включати: аналіз і оцінку економічних ризиків,

розробку системи попередження кризових явищ, захист критичної інфраструктури, розвиток національних стандартів і норм в галузі економічної безпеки.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/2469-19#Text. **2.** Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року : Проєкт Указу Президента України. URL: https://www.me.gov.ua /Documents/Detail?lang=uk-UA&id. **3.** Левчук О. В. Економічна безпека України в умовах глобалізації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 190–193. **4.** Мандзіновська Х. О. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення. Економічні науки. 2016. № 2 (53). С. 159–166. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-53/19.pdf. **5.** Шатохін А. Л., Ігнашкіна Т. Б. Сутність та складові елементи механізму управління економічною безпекою підприємства. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 396–402. **6.** Василішин С. І. Обліково-аналітичне забезпечення в системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств України : монографія. Харків : ТОВ «Друкарня Мадрид», 2020. 419 с. https://repo.btu.kharkov.ua/handle /123456789/9849. **7.** Проєкт Плану відновлення України. URL: https://www.kmu.gov.ua /storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf. **8.** Трекер економіки України під час війни // Центр економічної стратегії. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/. **9.** Національний банк України. URL: www.bank.gov.ua.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ РУХУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.7:004.6

Сокіл С. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто удосконалення руху інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства як один із основних факторів підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Акцентовано увагу на важливості інтеграції сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, WMS, TMS, а також стандартів обміну даними, що дозволяють оптимізувати процеси управління ланцюгами постачань. Зокрема, розглянуто роль Інтернету речей (IoT) та великих даних у забезпеченні більш точного прогнозування та оперативного управління ресурсами. Також зазначено важливість розвитку культури управління інформацією серед персоналу підприємства, що сприяє ефективному використанню інформаційних систем.*

Ключові слова: *удосконалення інформаційних потоків, логістична діяльність, інформаційні технології, ERP-системи, WMS, TMS, Інтернет речей (IoT), великі дані, стандарти обміну даними.*

© Сокіл С. С., 2025

Annotation. *The article examines the improvement of information flow in the logistics activities of an enterprise as one of the key factors in enhancing efficiency and competitiveness. The author emphasizes the importance of integrating modern information technologies, such as ERP systems, WMS, TMS, and data exchange standards, which allow for optimizing supply chain management processes. In particular, the role of the Internet of Things (IoT) and big data in providing more accurate forecasting and operational resource management is discussed. The article also highlights the importance of developing an information management culture among the enterprise's staff, which promotes the effective use of information systems.*

Keywords: *information flow improvement, logistics activities, information technologies, ERP systems, WMS, TMS, Internet of Things (IoT), big data, data exchange standards.*

Проблематика удосконалення інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємств є предметом активних наукових досліджень.

Аналіз досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління інформаційними потоками зробили такі вчені, як Гуменюк А., Білошкурська Н., Догадайло Я., Левченко О., Бодра Ю., Кудрявцева О., Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. та інші. У їхніх працях розглянуто особливості організації та оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність підприємств, а також проблеми інтеграції матеріальних та інформаційних потоків у єдину систему управління.

Водночас, незважаючи на суттєві наукові напрацювання, актуальною залишається проблема підвищення ефективності руху інформаційних потоків у логістичних системах, що пов'язано з цифровізацією економіки, розвитком інформаційних платформ та необхідністю швидкої адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Мета статті полягає в дослідженні методів удосконалення руху інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства, визначенні впливу сучасних інформаційних технологій на оптимізацію логістичних процесів

Викладення основного матеріалу. Інформаційні технології в контексті сучасної логістики відіграють вирішальну роль, ставши невід'ємною частиною логістичних систем. Вони забезпечують ефективне функціонування цих систем, а інформація, що циркулює в межах таких систем, є головним двигуном їх адаптації до нових умов і змін в зовнішньому середовищі. В умовах швидко змінюваного ринку та інноваційних технологій правильне використання інформаційних технологій дозволяє забезпечити ефективність і продуктивність логістичних процесів.

У логістичному управлінні важливим є розуміння концепції інформаційного потоку, оскільки він є основним інструментом для планування, контролю та керування всіма етапами логістичних операцій. Інформаційний потік забезпечує вчасну передачу даних, що дозволяє логістичним системам здійснювати своєчасне та коректне реагування на зміни в умовах ринку. В результаті застосування ефективних інформаційних потоків логістичні процеси отримують більше можливостей для підвищення їх продуктивності та загальної ефективності, що є основою для успішної діяльності будь-якої логістичної організації [4, с. 117].

Інформаційний потік в логістиці можна визначити як рух структурованих даних у відповідному середовищі, який охоплює всі етапи управління логістичними операціями. Це включає обмін інформацією між внутрішніми елементами логістичної системи та зовнішнім середовищем. Зовнішня інформація має безпосереднє значення для контролю за станом запасів, умовами транспортування та іншими важливими аспектами логістики. Завдяки цьому управлінці можуть оперативно реагувати на будь-які зміни і швидко коригувати стратегії, що дозволяє уникати невиправданих втрат ресурсів [1, с. 101].

Однією з важливих переваг використання інформаційних потоків є можливість зниження рівня невизначеності в плануванні логістичних операцій. Інформація про стан запасів, наявність товару та умови доставки дозволяє більш точно прогнозувати потреби в ресурсах і зменшити величину запасів, що є важливою складовою ефективного управління логістикою. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й підвищити якість обслуговування споживачів, оскільки точна інформація дає можливість скорочувати час виконання замовлень.

З огляду на важливість інформаційних потоків, можна виділити кілька типів таких потоків у логістичних системах. Їх можна класифікувати за напрямком руху, виокремлюючи горизонтальні та вертикальні потоки. Горизонтальні потоки зв'язують елементи системи на одному рівні, а вертикальні – забезпечують обмін інформацією між різними рівнями ієрархії логістичної організації. Інформаційні потоки можуть бути зовнішніми або внутрішніми, що залежить від їх місця в системі, тобто чи проходять вони між внутрішніми підрозділами організації чи з зовнішніми партнерами [5, с. 136].

Також важливо враховувати, що інформаційні потоки можуть бути представлені різними носіями інформації. Це можуть бути паперові документи, електронні файли, бази даних або магнітні носії, залежно від технічних можливостей і вимог логістичної системи. Підбір оптимального носія для передачі даних є важливим фактором, що впливає на швидкість і точність обробки інформації. Нарешті, можна розрізняти інформаційні потоки за їх функціональним призначенням, такими як потоки для управлінських, облікових, аналітичних або нормативно-довідкових цілей.

Удосконалення руху інформаційних потоків є ключовим аспектом підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій, оптимізація інформаційних потоків дозволяє значно покращити управління ланцюгами постачань, знизити витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів [4, с. 118].

Першим кроком до удосконалення інформаційних потоків є впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують швидку та точну обробку даних. Системи управління підприємством (ERP), автоматизовані системи управління складом (WMS) та системи управління транспортом (TMS) дозволяють інтегрувати різні аспекти логістичної діяльності, забезпечуючи безперебійний обмін інформацією між всіма учасниками процесу.

Важливим елементом є стандартизація інформаційних форматів і протоколів обміну даними. Використання єдиних стандартів, таких як EDI (Electronic Data Interchange), забезпечує сумісність різних систем і спрощує процес обміну інформацією між підприємствами, постачальниками та клієнтами. Це дозволяє зменшити кількість помилок, прискорити обробку замовлень та покращити взаємодію між партнерами.

Інтеграція інформаційних систем з постачальниками та клієнтами є наступним важливим кроком. Встановлення електронних каналів зв'язку та обміну даними дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан замовлень, наявність товарів на складах та інші критичні дані. Це забезпечує прозорість процесів, покращує планування та знижує ризики, пов'язані з невизначеністю в ланцюгах постачань [3, с. 79].

Використання технологій Інтернету речей (IoT) також сприяє удосконаленню інформаційних потоків. За допомогою сенсорів та пристроїв IoT можна відстежувати місцезнаходження вантажів, контролювати умови зберігання та транспортування, а також отримувати іншу важливу інформацію в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни, покращувати управління запасами та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз та обробка великих даних (Big Data) є ще одним напрямом удосконалення інформаційних потоків. Збір та аналіз великих обсягів даних про рух товарів, поведінку споживачів та інші аспекти дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати попит та оптимізувати логістичні процеси. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню конкурентоспроможності підприємства [2, с. 17].

Не менш важливим є навчання персоналу та розвиток культури управління інформацією. Співробітники повинні володіти необхідними навичками роботи з сучасними інформаційними системами, розуміти принципи обміну даними та дотримуватися встановлених стандартів. Це забезпечує ефективну взаємодію між різними підрозділами підприємства та з зовнішніми партнерами.

Отже, удосконалення руху інформаційних потоків є комплексним процесом, що вимагає інтеграції сучасних технологій, стандартизації обміну даними, інтеграції з партнерами, використання IoT та Big Data, а також постійного розвитку персоналу. Ці заходи сприяють підвищенню ефективності логістичної діяльності, зниженню витрат та покращенню обслуговування клієнтів, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі [3, с.119].

Висновки. Удосконалення руху інформаційних потоків у логістичній діяльності підприємства є критично важливим аспектом для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, таких як ERP-системи, автоматизовані рішення для управління складом та транспортом, а також використання стандартів обміну даними сприяють полегшенню процесів планування та контролю, мінімізації помилок і покращенню взаємодії між партнерами. Застосування технологій Інтернету речей (IoT) та великих даних дозволяє оперативно отримувати важливу інформацію та забезпечувати більш точне прогнозування, що сприяє оптимізації ланцюгів постачань і зниженню витрат.

Процес удосконалення руху інформаційних потоків передбачає важливість розвитку культури управління інформацією серед персоналу підприємства. Навчання співробітників та впровадження ефективних методів

обробки даних створює умови для досягнення високих результатів у логістичній діяльності. Завдяки цьому підприємства можуть досягати високого рівня оперативності, гнучкості та точності в управлінні своїми логістичними процесами, що безпосередньо впливає на їхнє успішне функціонування та задоволення вимог споживачів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Gumenyuk A. V., Harmatyuk O. V. Formation and organization of logistics and sales systems for agrobusiness enterprises. *Pryazovsky Economic Bulletin.* 2020. Issue 3 (20). P. 99–103. **2.** Гуменюк А., Білошкурська Н. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємств. *Modeling the development of the economic systems.* 2023. № 3. С. 14–19. **3.** Догадайло Я. В., Левченко О. П., Бодра Ю. А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності організації. *Економіка транспортного комплексу.* 2022. № 37. С. 76–94. **4.** Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 115–124. **5.** Лісовський І., Шершелюк Д., Чук В., Мартинюк О. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємств. *Development Service Industry Management.* 2023. № 4. С. 135–139.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ЧИСТИЙ ПРИБУТОК АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «НАЕК «ЕНЕРГОАТОМ»

УДК 658.155

Сосонна А. Ю.

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

Анотація. *У статті проаналізовано вплив ключових факторів на чистий прибуток АТ «НАЕК «Енергоатом» за період 2014–2024 рр. На основі кореляційно-регресійного аналізу проведено оцінку взаємозв'язку між чинниками та кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства. Запропонована модель може бути використана для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення прибутковості підприємства.*

Ключові слова: *чистий прибуток, кореляційно-регресійний аналіз, фактори впливу, множинна регресія, АТ «НАЕК «Енергоатом».*

Annotation. *The article analyzes the impact of key factors on the net profit of SE NNEGC «Energoatom» for the period 2014–2024. Based on correlation and regression analysis, an assessment of the relationship between the factors and the final financial result of the enterprise's activity is conducted. The proposed model can be used for making managerial decisions aimed at increasing the profitability of the enterprise.*

© Сосонна А. Ю., 2025

Keywords: *Net Profit, Correlation and Regression Analysis, Influencing Factors, Multiple Regression, SE NNEGC «Energoatom».*

У контексті становлення ринкової економіки в Україні прибуток є центральним елементом діяльності підприємств і основним фактором соціально-економічного розвитку держави. На жаль, сучасні умови ускладнюють зростання прибутку для багатьох українських компаній, а значна їх частина залишається збитковою, що призводить до банкрутства та ліквідації. Прибуток виконує функції мети, результату, стимулу та гарантії економічної безпеки підприємства. Очікування прибутку спонукає керівників оптимізувати використання ресурсів, розробляти нову продукцію з відкритим запитом і впроваджувати інноваційні технічні та організаційні рішення для підвищення ефективності. Прибуткова робота кожного підприємства сприяє економічному прогресу, зростанню суспільного добробуту та підвищенню рівня життя населення, що підкреслює високу актуальність теми та потребу в її подальшому дослідженні [1].

АТ «НАЕК «Енергоатом» є найбільшим виробником електроенергії в Україні, забезпечуючи значну частину потреб країни в електроенергії. Його фінансова стабільність і прибутковість безпосередньо впливають на енергетичну незалежність і стійкість держави.

Серед дослідників, які вивчали вплив факторів на чистий прибуток підприємства з використанням кореляційно-регресійного аналізу, можна виділити таких як: Г. М. Тарасюк [3], А. М. Поддерьогін [4], П. П. Микитюк, Т. Р. Фецович [5] та ін.

У цій статті проблема вирішення аналізу впливу основних факторів на чистий прибуток Акціонерного товариства «НАЕК «Енергоатом» проводилась за допомогою економетричної моделі.

Розроблено багатофакторну лінійну модель, яка дозволяє кількісно оцінити вплив обраних факторів на рівень чистого прибутку АТ «НАЕК «Енергоатом».

Метою цієї статті є побудова економетричної моделі для визначення впливу ключових факторів на чистий прибуток АТ «НАЕК «Енергоатом» за допомогою кореляційно-регресійного аналізу.

Для побудови економетричної моделі використано річні дані за період 2014–2024 рр. Як залежну змінну обрано чистий прибуток, оскільки метою дослідження є безпосередньо аналіз і моделювання динаміки чистого прибутку. Як незалежні змінні розглядаються: x_1 – обсяг виробництва ,млн кВтг; x_2 – ціна на електроенергію, млн грн; x_3 – валютний курс гривні щодо долара США, грн; x_4 – загальні витрати, млн грн. Вибір саме цих факторів обумовлений їхнім суттєвим впливом на фінансовий результат підприємства. Наведемо вихідні дані задачі у вигляді таблиці/

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

Рік	Чистий прибуток, млн грн, y	Обсяг виробництва, млн кВтг, x_1	Ціна на електроенергію, млн грн, x_2	Валютний курс гривні щодо долара США, грн, x_3	Загальні витрати, млн грн, x_4
2014	-6 494,4	88,6	27,8	11,9	95,2
2015	1 168,2	87,8	39,4	21,8	86,5
2016	3 476,8	81,2	43,1	25,6	83,7
2017	3 922,8	85,8	46	26,6	82,4
2018	4 433,2	84,6	52,7	27,2	80,1
2019	2 594,3	83,2	31,5	25,8	78,9
2020	4 845,2	76,4	63	27	84,3
2021	5 914,5	86,4	68,5	27,3	80,6
2022	4 865	52,4	70	32,3	75,8
2023	4 875	45	75	36,6	51,5
2024	4 800	40	80	40,2	63,9

Джерело: [6]

На основі вихідних даних і застосування статистичного пакета «StatGraphics» було обчислено таку модель, що має вигляд:

$$\hat{y} = -30006{,}9 + 174{,}655x_1 + 736{,}889x_3.$$

Коефіцієнт регресії $b_1 = 174{,}655$ вказує на те, що при збільшенні обсягу виробництва на 1 млн кВтг, розмір чистого прибутку зросте на 174,655 тис. грн в середньому, а $b_2 = 736{,}889$ – збільшення валютного курсу гривні щодо долара США на 1 грн призведе до зростання обсягу чистого прибутку на 736,889 тис. грн в середньому.

Коефіцієнт детермінації дорівнює $R^2 = 0{,}896597$, що свідчить про те, що змінність у пояснюється на 86,66% варіацією x_1 та x_3. У побудованій моделі 10,34% варіація чистого прибутку пояснюється іншими факторами, не включеними до моделі. Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,9469, що вказує на відносно сильний зв'язок між змінними.

Загальна значущість рівняння множинної регресії оцінюється за допомогою F-критерію Фішера. Оскільки розрахункове значення $F_p = 34{,}68$ є більшим за критичне значення $F_{табл} = 4{,}53$ при рівні значущості $\alpha = 0{,}05$, це вказує на те, що побудована модель значуща в цілому за критерієм Фішера.

Також було виконано аналіз для виявлення наявності гетероскедастичності та автокореляції.

На графіку відображено стьюдентизовані залишки проти прогнозованих значень y. Цей графік особливо добре показує гетероскедастичність, за якої мінливість залишків змінюється зі зміною значень залежної змінної. Хоча гетероскедастичність не викликає зміщення в коефіцієнтів, вона робить їх менш точними. Нижча точність збільшує ймовірність того, що оцінки коефіцієнтів будуть відрізнятись від правильного значення сукупності [7–9].

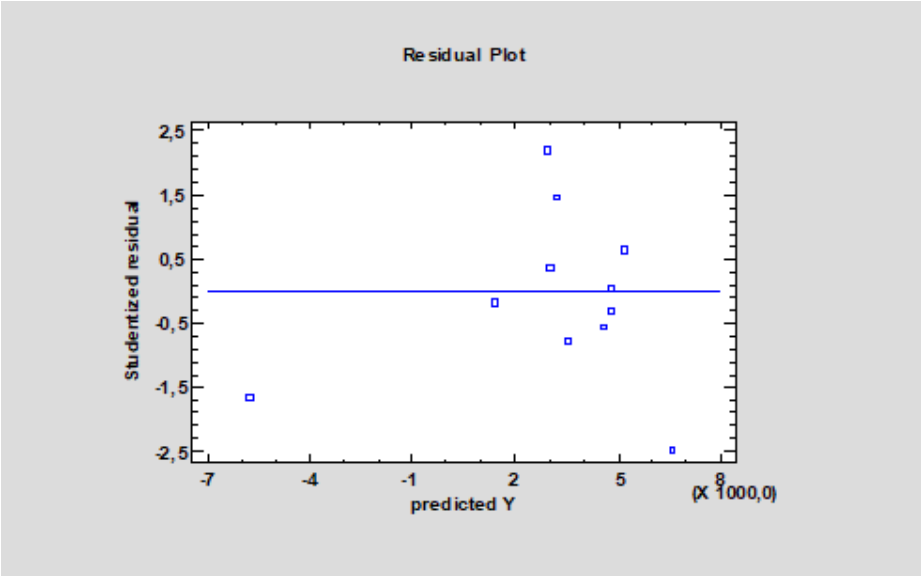


Рис. 1. **Графік залишків**

За критерієм Дарбіна-Уотсона визначено, що модель перебуває в зоні невизначеності щодо автокореляції, оскільки значення DW = 1,47 перебуває в проміжку $4 - du < dw < 4 - dl$. Отже, модель із гетероскедастичністю та невизначеністю щодо автокореляції можна використовувати для прогнозування, але потрібна обережність в інтерпретації результатів.

Побудована модель для прогнозування представлена в такому вигляді:

$$\hat{y} = 6516{,}73 - 12346/t$$

Для наочної оцінки прогнозних значень чистого прибутку АТ «НАЕК «Енергоатом» на 2025–2027 роки було побудовано криву зростання. Графік дозволяє оцінити динаміку очікуваних значень результативної ознаки від факторів і перевірити відповідність моделі фактичним даним

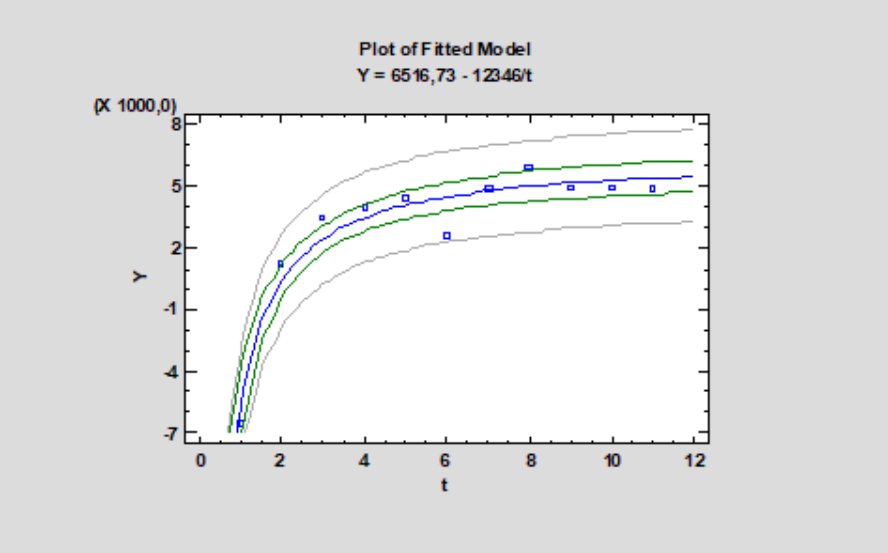


Рис. 2. **Крива прогнозування**

Згідно з розрахунками за моделлю, прогнозні значення на 2025–2027 рр. становлять: 5 487,89, 5 567,03 та 5 634,87 млн грн відповідно.

На основі прогнозних даних щодо розмірів чистого прибутку в Україні за період 2025–2027 років розраховано межі 95% інтервалу ймовірних значень результативного показника. У 2025 році розмір чистого прибутку очікується в межах від 3 261,67 до 7 714,11 млн грн. У 2026 році прогнозований обсяг складе від 3 337,48 до 7 796,59 млн грн. У 2027 році значення результативного показника передбачається в межах від 3 402,38 до 7 867,36 млн грн.

За результатами кореляційно-регресійного аналізу виявлено, що обсяг виробництва та валютний курс гривні щодо долара США впливають на розмір чистого прибутку, ціна на електроенергію та загальні витрати є статистично незначущими факторами та не впливають на його формування АТ «НАЕК «Енергоатом». Найбільш позитивно впливає на фінансовий результат валютний курс гривні щодо долара США. За розрахованими значеннями прогнозних значень на 2025–2027 роки можна зробити висновок про зростання чистого прибутку у наступні 3 роки. На основі побудованих моделей з метою збільшення чистого прибутку пропонується збільшити обсяги виробництва електроенергії. Також оскільки зростання валютного курсу позитивно впливає на прибуток, необхідно розробити стратегії хеджування для мінімізації ризиків, пов'язаних із волатильністю курсу. Ці заходи сприятимуть підвищенню чистого прибутку АТ «НАЕК «Енергоатом» та зміцненню його позицій на енергетичному ринку України.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.

Література: **1.** Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3976. **2.** Кореляційно-регресійний аналіз обсягів збуту продукції промислового підприємства. *Економічний простір.* 2014. № 86. С. 214–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_86_23. **3.** Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Каравела, 2003. 432 с. **4.** Фінанси підприємств : підручник / [за ред. А. М. Поддерьогіна]. Київ : КНЕУ, 2002. 571 с. **5.** Економічний аналіз діяльності підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18280/1/Mykytyuk_PP_Fetsovych_TR_Analiz_fin_stanu_pidpr_na_osnovi_korel-rehr_metodu_2014.pdf. **6.** Офіційний сайт АТ «НАЕК «Енергоатом». URL: https://old.energoatom.com.ua/accounting.html. **7.** Гетероскедастичність у регресійному аналізі. URL: https://statisticsbyjim.com/regression/heteroscedasticity-regression/. **8.** Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика : наук. вид. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2006. 384 с.

9. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВИХ ОПЕРАЦІЙ БАНКІВ

УДК 339.72

Степанов Є. Є.

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

Анотація. *У статті визначено роль валютно-фінансових операцій банків у забезпеченні стабільності банківської системи країни. Надано сутність і види валютно-фінансових операцій банків. Подано визначення та складові інформаційного забезпечення валютно-фінансових операцій банківських установ. Запропоновано напрямки вдосконалення валютно-фінансових операцій в контексті використання цифрових технологій, посилення регуляторного контролю та адаптації банківських процесів до глобального фінансового середовища.*

Ключові слова: *валютно-фінансові операції, банківська установа, інформаційні технології, автоматизація, фінансовий моніторинг.*

Annotation. *The article defines the role of foreign exchange and financial operations of banks in ensuring the stability of the banking system of the country. The essence and types of currency and financial operations of banks are provided. The definition and components of information support of currency and financial operations of banking institutions are presented. The directions of improvement of currency and financial operations in the context of the use of digital technologies, strengthening of regulatory control and adaptation of banking processes to the global financial environment are proposed.*

Keywords: *currency and financial transactions, banking institution, information technology, automation, financial monitoring.*

Сучасний фінансовий ландшафт вирізняється надзвичайною інтегрованістю і цифровим перетворенням, що актуалізує потребу в ефективній організаційній платформі та інформаційній підтримці валютно-фінансових операцій (ВФО), які здійснюють банківські установи. Оптимізація цих операцій є критично важливим фактором, що впливає на стабільність і здатність банків конкурувати на ринку. Актуальність цього питання пояснюється необхідністю поліпшення механізмів обробки фінансових даних, управління валютними ризиками та підвищення ефективності регуляторних процедур. Зокрема, в умовах глобальної взаємодії економік виникає потреба у швидкому та безпечному проведенні міжнародних валютно-фінансових транзакцій.

Сучасні інформаційні технології мають вирішальне значення, забезпечуючи автоматизацію банківських процесів, зменшення ризиків шахрайства та підвищення ефективності фінансового моніторингу. Зважаючи

© Степанов Є. Є., 2025

на це, дослідження інформаційних аспектів забезпечення валютно-фінансових операцій набуває надзвичайної значущості для банківських установ.

Актуальність інформаційного забезпечення ВФО підтверджується дослідженнями багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. У роботах зарубіжних економістів акцентовано увагу на автоматизації процесів управління валютними резервами, Л. Голдберг розглядає вплив макроекономічних факторів на валютні ризики банківських установ [1]. Проте залишається недостатньо дослідженим питання використання цифрових інструментів автоматизації ВФО під час валютно-фінансового обслуговування клієнтів банками.

Мета статті – проаналізувати стан інформаційного забезпечення ВФО банків та встановити ключові напрямки підвищення їх ефективності на основі застосування сучасних інформаційних технологій.

Валютні та фінансові операції банків (ВФО) відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності банківської системи, підтриманні зовнішньоекономічних зв'язків та координації потоків капіталу між країнами. Ці операції охоплюють широкий спектр угод, пов'язаних з міжнародними розрахунками, обміном валют, залученням та розміщенням капіталу, кредитуванням в іноземній валюті, страхуванням валютних ризиків та управлінням ліквідністю в міжнародному контексті.

Одним із основних завдань банків у сфері валютних та фінансових операцій є забезпечення ефективного обміну валюти для здійснення фірмами та приватними особами міжнародних платежів та інвестицій. Банки виступають посередниками на валютному ринку, купуючи та продаючи валюту за встановленими курсами. На валютні курси впливають попит і пропозиція, а також регуляторні рішення центральних банків і світових фінансових інституцій. Важливим аспектом валютного ринку є запобігання валютним ризикам, які можуть виникнути через коливання валютних курсів. З цією метою банки використовують різні фінансові інструменти, такі як форвардні контракти та опціони [2].

Фінансова діяльність банків включає низку послуг, спрямованих на підтримку міжнародної економічної діяльності компаній, а саме: міжнародні грошові перекази, акредитиви, інкасо, кредити в іноземній валюті та інвестиції. Акредитиви гарантують виплату коштів шляхом виконання договірних умов у міжнародних торговельних операціях і забезпечують високий ступінь надійності. При безготівкових розрахунках документи надсилаються від банку-експортера до банку-імпортера, після чого здійснюється оплата за товари та послуги [3].

Валютно-фінансові операції банків також пов'язані з кредитуванням в іноземній валюті. Сюди входять як кредити, надані юридичним і фізичним особам, так і фінансування від міжнародних фінансових організацій. Кредитування в іноземній валюті дозволяє компаніям торгувати на міжнародних ринках, але пов'язане з додатковими ризиками, зокрема коливаннями валютних курсів, які можуть вплинути на кінцеву вартість кредитних ресурсів. Тому банки управляють валютним ризиком різними способами, в тому числі за допомогою хеджування та страхування [4].

Таким чином, валютні та фінансові операції банків – це комплекс заходів, які сприяють міжнародній торгівлі, забезпечують стабільність валютних ринків та підтримують функціонування світової фінансової системи. Вони впливають на економічну політику країн, інвестиційний клімат та фінансову інтеграцію на міжнародному рівні.

Особливу роль у здійсненні банками валютних та фінансових операцій відіграють сучасні інформаційні технології. Автоматизація процесів, використання технології блокчейн, цифрових валют та штучного інтелекту значно підвищують якість банківських послуг та допомагають знизити операційні витрати. Впроваджуючи новітні технології, банки можуть прискорити швидкість обробки міжнародних платежів, зменшити операційні ризики, пов'язані з людським фактором, та підвищити прозорість валютних операцій та безпеку транзакцій [5].

Інформаційне забезпечення валютно-фінансових операцій охоплює правові, технічні, економічні та технологічні аспекти діяльності банківських установ та включає:

- нормативно-правове регулювання та внутрішньобанківські інструкції;
- автоматизовані банківські системи (АБС), що забезпечують облік та моніторинг валютних операцій;
- інформаційно-аналітичні платформи для оцінки ринкових ризиків;
- цифрові технології, включаючи блокчейн та big data, що покращують швидкість і прозорість обробки даних.

Валютно-фінансова діяльність банків регулюється на міжнародному та національному рівнях. У більшості країн ця діяльність контролюється центральними банками та фінансовими регуляторами, які встановлюють правила проведення валютних операцій, резервні вимоги та механізми боротьби з відмиванням грошей. На міжнародному рівні валютне регулювання здійснюється такими організаціями, як Міжнародний валютний фонд, Світова організація торгівлі та Базельський комітет з банківського нагляду. Дотримання міжнародних стандартів у сфері валютних і фінансових операцій є запорукою фінансової стабільності та безпеки міжнародних платежів [6].

Сучасні банки використовують інформаційні системи для управління валютними операціями, які дозволяють підвищити ефективність, знизити ризики, оптимізувати процеси, покращити управління фінансовими потоками, забезпечити дотримання регуляторних вимог, інтеграцію з міжнародними фінансовими системами та кібербезпеку. Автоматизація процесів допомагає скоротити час, необхідний для виконання операцій, тим самим підвищуючи операційну ефективність банків, тоді як управління валютними ризиками допомагає зменшити вплив коливань валютних курсів на результати діяльності.

Для управління валютними операціями банки використовують різні типи інформаційних систем, зокрема основні банківські системи, міжбанківські платіжні системи (SWIFT, SEPA), системи управління ризиками, платформи інтернет-банкінгу та платформи для торгівлі іноземною валютою. Ці технології дозволяють банкам швидко обробляти великі обсяги фінансових операцій, забезпечуючи високу точність і відповідність регуляторним вимогам [7].

Використання інформаційних технологій в операціях з іноземною валютою має багато переваг, серед яких підвищення швидкості та ефективності виконання торгових операцій, зниження операційних ризиків, поліпшення відносин з клієнтами та дотримання міжнародних стандартів. Використовуючи автоматизовані системи, банківські установи можуть значно скоротити витрати на обробку фінансових операцій, підвищити безпеку та мінімізувати людський фактор. Крім того, сучасні технології дозволяють покращити взаємодію з міжнародними фінансовими партнерами та гнучкіше управляти валютними ризиками.

Важливим компонентом ефективного інформаційного забезпечення ВФО є відповідність міжнародним стандартам фінансового моніторингу. Такі організації, як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк і Група з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей (FATF), встановлюють жорсткі вимоги до прозорості та контролю за міжнародними фінансовими потоками. Впровадження рекомендацій цих організацій сприяє підвищенню рівня довіри до банківської системи та зниженню ризиків нелегальних валютних операцій.

Удосконалення здійснення ВФО доцільне в напрямку впровадження сучасних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, аналітика великих даних, мобільні фінансові технології та автоматизація процесів за допомогою робототехніки та алгоритмів. Блокчейн може допомогти підвищити прозорість валютних операцій, зменшити ризик шахрайства та знизити вартість міжнародних платежів. Використання блокчейн-технологій у міжнародних платежах значно зменшує часові затримки, забезпечуючи прозорість записів про фінансові транзакції.

Штучний інтелект та аналітика великих даних допомагають банкам прогнозувати коливання валютних курсів, оцінювати ризики та оптимізувати операції. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати курсові коливання, аналізувати поведінку клієнтів та запобігати шахрайським діям. За даними досліджень, автоматизовані аналітичні системи дозволяють знизити рівень фінансових втрат банків унаслідок нестабільності валютного ринку. Розвиток мобільних технологій розширив можливості дистанційного обслуговування клієнтів і дав змогу здійснювати валютні операції в режимі реального часу.

Таким чином, інформаційні системи та технології відіграють ключову роль в управлінні банками валютними операціями, допомагаючи підвищити ефективність, знизити ризики та покращити обслуговування клієнтів. Використання новітніх цифрових технологій забезпечує швидкість і безпеку міжнародних платежів, знижує витрати та мінімізує вплив людського фактору. У майбутньому подальший розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація процесів, сприятиме подальшій оптимізації валютних операцій та створенню нових можливостей для банківського сектора.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

Література: **1.** Goldberg Linda S. Employment and Leadership Experience. URL: https://www.newyorkfed.org/research/economists/goldberg. **2.** Поняття та класифікація валютних операцій // Бібліотека Букліб. URL: https://buklib.net/books/23700/. **3.** Фінансова діяльність банків // Освіта. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/15058/. **4.** Валютні операції. Торгівля іноземною валютою // Idea bank. URL: https://ideabank.ua/uk/experts/valiutni-operatsii-shchotse-take-ta-yaki-vydy-buvaiut. **5.** ШІ в банківському секторі та автоматизація // Ощадбанк. URL: https://www.oschadbank.ua/news/stucnij-intelekt-v-ukrainskomu-bankivskomu-sektori-mozlivist-ci-neobhidnist. **6.** Регулювання валютно-фінансової діяльності на міжнародному та національному рівнях // Постійне представництво України при відділенні ООН та інших міжнародних організаціях у Женеві. URL: https://geneva.mfa.gov.ua/posolstvo/svitova-organizaciya-torgivli-sot.

7. Управління валютними операціями за допомогою банківських систем // KURS. URL: https://kurs.if.ua/article/shho-take-sepa-swift-ta-iban-yak-krashhe-perekazuvaty-groshi-v-ukrayinu/.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

Стець Ю. П.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто важливість формування конкурентних переваг для досягнення успіху підприємства, проаналізовано ключові аспекти цього процесу. Окреслено систематичний підхід до створення переваг, враховуючи постійну адаптацію до змін у ринковому середовищі та корпоративну культуру.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, аналіз ринку, стратегія, ресурси, персонал, конкуренція, розвиток.*

Annotation. *The article examines the importance of creating competitive advantages for achieving the success of an enterprise, analyzing the key aspects of this process. A systematic approach to creating advantages is outlined, taking into account constant adaptation to changes in the market environment and corporate culture.*

Keywords: *competitiveness, market analysis, strategy, resources, personnel, competition, development.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в необхідності створення та підтримки конкурентних переваг для досягнення успіху підприємства на ринку. Це передбачає системний підхід до аналізу, розробки стратегій та постійної адаптації до динамічного ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування конкурентних переваг підприємства досліджували науковці [1–5], зокрема Бакай В. [1], Благун І. [2], Запащук Л. В. [3], Костриченко В. М. [4], Костюк В. [5] та інші. Проте ці питання залишаються вивченими недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є дослідження особливостей формування конкурентних переваг підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентні переваги підприємства – це унікальні характеристики, ресурси, компетенції або стратегії, які виділяють компанію серед конкурентів і дозволяють їй досягати кращих результатів на ринку. Ці переваги забезпечують підприємству стійку позицію, збільшують його прибутковість і сприяють довгостроковому успіху. Вони є результатом цілеспрямованої роботи з управління ресурсами, розробки інновацій та орієнтації на потреби клієнтів.

Конкурентні переваги можуть бути різними за своєю природою, але всі вони створюють цінність для споживачів. Вони можуть базуватися на низьких витратах (наприклад, ефективне виробництво), диференціації

© Стець Ю. П., 2025

(унікальний продукт або послуга), або нішевій стратегії (спрямованість на конкретний сегмент ринку). Важливим є те, що ці переваги повинні бути стійкими, тобто складними для копіювання конкурентами.

Стійкість конкурентних переваг залежить від багатьох факторів, включаючи захищеність інтелектуальної власності, лояльність клієнтів, ефективність операцій, унікальні організаційні культури та кваліфікований персонал. Необхідно враховувати, що конкурентна перевага, яка працює сьогодні, може втратити свою силу завтра, якщо компанія не буде постійно вдосконалюватись та адаптуватись до змін на ринку. Тому формування та підтримка конкурентних переваг – це безперервний процес.

У результаті, конкурентні переваги – це ключовий фактор успіху будь-якого підприємства. Вони дозволяють виділитися на ринку, залучати та утримувати клієнтів, збільшувати прибуток і забезпечувати стабільне зростання в умовах конкуренції. Ефективне управління цими перевагами є критичним для забезпечення довгострокової життєздатності підприємства.

Формування конкурентних переваг на підприємстві – це систематичний процес, який включає в себе виявлення, розвиток і використання стратегічних ресурсів і компетенцій для досягнення лідерства на ринку. Цей процес вимагає чіткого розуміння цілей підприємства, аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, а також розробки та впровадження відповідних стратегій.

Першим кроком є аналіз ринку та конкурентного середовища. Необхідно визначити потреби та очікування клієнтів, оцінити сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявити тенденції та можливості, які можуть бути використані для створення конкурентних переваг. Такий аналіз може включати дослідження ринку, моніторинг дій конкурентів та оцінку змін у зовнішньому середовищі (економіка, технології, регулювання).

Важливим етапом є оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства (сильні сторони). Це передбачає аналіз фінансових, матеріальних, людських і технологічних ресурсів, а також оцінку організаційних процесів, що використовуються на підприємстві. Визначення ключових компетенцій, в яких підприємство є сильним, дозволяє зосередитися на їх розвитку та використанні для створення цінності для клієнтів.

На основі проведеного аналізу розробляється стратегія, яка визначає, як підприємство буде конкурувати на ринку, яким чином воно буде використовувати свої сильні сторони, щоб залучати та утримувати клієнтів. Це можуть бути стратегії лідерства за витратами, диференціації, або фокусування. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи галузеву специфіку, розмір підприємства та його цілі.

Нарешті, необхідно впровадити розроблену стратегію та постійно контролювати її виконання. Це передбачає розподіл ресурсів, формування відповідної організаційної структури, навчання персоналу, створення системи контролю та оцінки ефективності. Важливим є постійний моніторинг ринку та результатів діяльності підприємства для забезпечення необхідної адаптації стратегії до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Формування конкурентних переваг є процесом, що має свої особливості, які залежать від багатьох факторів, включаючи галузь, розмір підприємства, його організаційну структуру та обрану бізнес-модель. Ключовим тут є унікальний підхід, який враховує специфіку конкретного підприємства та його середовища.

Однією з важливих особливостей є необхідність враховувати динамічний характер конкурентного середовища. Ринок постійно змінюється під впливом технологічного прогресу, змін у споживчих перевагах, появи нових конкурентів. Тому підприємствам необхідно бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалювати свої конкурентні переваги. Це вимагає інвестицій в дослідження та розробки, навчання персоналу та гнучкого планування.

Важливою особливістю є необхідність узгодження стратегії формування конкурентних переваг з корпоративною культурою підприємства. Корпоративна культура впливає на поведінку співробітників, їх ставлення до роботи, інноваційність, а також на взаємодію з клієнтами та партнерами. Ефективно сформовані конкурентні переваги повинні відповідати таким цінностям та принципам, які сповідуються в організації.

Крім того, особливістю є необхідність постійного контролю та оцінки сформованих конкурентних переваг. Необхідно регулярно аналізувати результати діяльності, порівнювати їх з показниками конкурентів, оцінювати ступінь задоволеності клієнтів. Такий контроль дозволяє виявляти слабкі сторони, своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати її ефективність.

Залучення персоналу є ще однією важливою особливістю. Створення конкурентних переваг – це командна робота, яка потребує активної участі всіх співробітників. Важливо мотивувати персонал, створювати умови для реалізації творчого потенціалу, заохочувати ініціативи, спрямовані на покращення якості продукції/послуг та підвищення лояльності клієнтів.

Особливість формування конкурентних переваг полягає в тому, що вони повинні бути стійкими до копіювання конкурентами. Необхідно зосереджуватися на тих перевагах, які важко відтворити, такі як інтелектуальна власність, унікальні технології, високий рівень кваліфікації персоналу, міцні відносини з клієнтами, або особлива корпоративна культура.

Нарешті, важливо пам'ятати, що конкурентні переваги – це не статичне явище, а процес постійного розвитку. Підприємства повинні постійно працювати над удосконаленням своїх переваг, шукати нові можливості та адаптуватись до змін. Без цього конкурентні переваги втратять свою силу.

Висновки. Таким чином, конкурентні переваги є ключем до успіху підприємства, забезпечуючи йому лідерство на ринку та стабільну прибутковість. Ці переваги формуються шляхом систематичного аналізу, розробки стратегії та постійного вдосконалення, враховуючи динаміку ринку та особливості компанії.

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

Література: **1.** Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems.* 2022. No. 2. P. 145–153. **2.** Благун І., Гринів Л. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2012. No. 3 (15). С. 3–11. **3.** Запащук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство.* 2018. № 15. С. 303–308. **4.** Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП. Економічні науки.* 2019. Вип. 1 (85). С. 90–103. **5.** Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник.* 2019. Т. 58. № 3. С. 115–120.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

THE ESSENCE OF PROJECT MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE AND ITS PRINCIPLES

UDC 005.8

Sun Fengling

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article, the role of project management in management is explored, the importance of integrating project principles to improve the efficiency and competitiveness of enterprises is emphasized. Various approaches to project management are analyzed, including strategic, systematic, financial and adaptive. It is emphasized that project management contributes to the achievement of organizational goals, improvement of operational efficiency and development of innovations in today's dynamic business environment.*

Keywords: *project, project management, project management methodologies, agile methodologies, competitive advantages.*

© Sun Fengling, 2025

Анотація. *У статті досліджено роль управління проєктами в менеджменті, підкреслено важливість інтеграції проєктних принципів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Проаналізовано різні підходи до управління проєктами, зокрема стратегічний, систематичний, фінансовий та адаптивний. Підкреслено, що управління проєктами сприяє досягненню організаційних цілей, покращенню операційної ефективності та розвитку інновацій у сучасному динамічному бізнес-середовищі.*

Ключові слова: *проєкт, управління проєктами, методології управління проєктами, гнучкі методології, конкурентні переваги.*

Formulation of the problem. In today's fast-changing corporate environment, businesses are constantly facing new challenges and opportunities. To remain competitive, enterprises must use competitive management techniques that allow them to respond quickly to market changes and opportunities. One such practice is the integration of project management principles and methods into enterprise management. This integration has the potential to significantly improve enterprise performance by enhancing efficiency, productivity, and strategic alignment.

The use of project management in business management is not limited to traditional project organizations, but can be applied to other functional areas, such as operations, marketing, finance, and human resources. By viewing these functions through a project lens, enterprises can identify opportunities to apply project management principles and methods to enhance performance.

Among the researchers focusing on project management in enterprises, Alshubaily N. F. and Altameem A. A. [1] have made a significant contribution by exploring how strategic information systems can enhance business performance and stimulate innovation, thus offering a competitive advantage. Their research emphasizes the significant impact of highly planned and successful implementation of project management strategies on organizational success. Additionally, Bourne M., Melnyk S., and Bititci U. S. [2] examine both the theoretical and practical dimensions of performance measurement and management in their study. They point out the ongoing confusion and disagreements within the field, stressing the importance of a unified approach to performance measurement and its role in project management. Such work is key to clarifying definitions and practices in project management, both of which are critical to the smooth functioning of almost any organization. Moreover, Hansen D. R. and Mowen M. M., in their book Cost Management: Accounting and Control [3], emphasize the need for flexible cost management systems in ever-changing business environments. They offer a thorough overview of cost and control systems, which are essential for efficiently managing projects and securing financial success.

The goal of the article is to analyze the various perspectives on project management, assess the application of project management methodologies across different functional areas, and demonstrate the importance of adopting flexible, tailored approaches to meet organizational needs.

Basic material. In today's unstable environment, the need to develop and implement modern approaches to organizing the work of enterprises is becoming increasingly pressing. The primary requirement for these approaches is flexibility and adaptability, though they must still be grounded in a well-defined action plan. Project management, along with a variety of project management methodologies, best meets these needs. However, these methods and approaches are often underutilized in enterprises, and the selection of an appropriate project management methodology can be complicated due to the availability of multiple options.

Project management is one of the newest and advanced management practices that is constantly improving. Its concepts are widely used, covering nearly all spheres of human life. Large-scale projects have prompted the development of new project-oriented innovative technologies and tools aimed at achieving complex long-term goals that require significant resources and often involve interagency and inter-sectoral cooperation.

Project management serves as an effective tool for addressing challenges in projects, from the initial stages of identifying problems and analyzing potential solutions to the in-depth consideration and analysis of key project elements: goals, final deliverables, critical parameters, environmental impact, required resources, success criteria, effectiveness of results, and evaluation methods. It also involves selecting appropriate mechanisms and tools for action and management.

In an enterprise, project management is considered to be a holistic approach to organizing, planning, executing, monitoring, and finalizing team work to achieve certain goals and solve unique problems. Its aim is to maximize efficiency, ensure timely delivery, and maintain the quality of project outcomes while aligning with the organization's strategic goals.

Alshubaily N. F. and Altameem A. A. [1] view project management as a strategic tool that increases efficiency and facilitates innovation. This approach highlights the role of project management in gaining a competitive advantage by aligning projects with the broader organizational strategies.

Bourne M., Melnyk S. and Bititci U. S. [2] consider project management a structured approach to performance measurement and management. Their perspective emphasizes the significance of well-defined processes and methodologies in achieving success in projects.

Hansen D. R. And Mowen M. M. [3] define project management as the adaptation of cost management systems to changing conditions. This viewpoint stresses the economic aspect of project management, putting emphasis on the need for quality control and operational efficiency.

A number of scholars view project management as a comprehensive discipline that not only involves task management but also encompasses team leadership, stakeholder coordination, and the integration of various management techniques to achieve project goals.

From an adaptive standpoint, project management is viewed as a collection of flexible practices that can be customized to meet the unique needs of different organizational contexts. This perspective acknowledges the importance of agility in project management and the need to respond effectively to changes in the project environment.

Another perspective is that project management is fundamentally focused on achieving specific goals. It highlights the time-based aspect of projects that are designed to create a distinctive product, service, or deliverable within a set of previously defined constraints.

Certain authors highlight the integrative role of project management, where it serves to coordinate various functional areas within an organization toward achieving a common project goal, thus improving overall organizational performance.

While each of these perspectives offers a unique viewpoint, together they contribute to a comprehensive approach to managing projects. While the strategic outlook emphasizes alignment with organizational goals, the systematic emphasizes processes and methodology, and the value management view emphasizes financial aspects. The adaptive approach recognizes that there is a necessity for flexibility due to changing conditions, while the focused view focuses on achieving specific goals. Finally, the integrative function perspective emphasizes project management's role in coordinating the various organizational components to achieve a common goal.

In synthesis, effective project management integrates strategic planning, structured processes, financial oversight, team leadership, adaptability, goal achievement, and organizational coordination to effectively manage the complexity of modern business operations and ensure project success. This holistic perspective recognizes the evolving nature of project management and its essential role in fostering innovation and gaining a competitive edge in today's enterprises.

Morphological analysis of the term «project management» is shown in table 1.

Table 1

Morphological analysis of the term «project management»

Author	Definition	Genus
1	2	3
Project Management Institute (PMI)	«Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to design activities to fulfill project requirements» [10]	Application of knowledge, skills, tools, and techniques
Kerzner H.	«Project management is the process of planning, scheduling, and controlling of a project to achieve the project objectives» [4]	Process
Turner R., Mülle R.	«Project management is the discipline of initializing, planning, executing, controlling, and completing work in order to achieve concrete goals and accomplish unique objectives» [8]	Discipline
Cleland D. I.	«Project management is the strategic process of planning, executing, and closing a project with the motive of achieving project goals and meeting stakeholder expectations» [6]	Strategic process
Cooke-Davies T.	«Project management is the collection of tools, techniques, and methodologies aimed at the successful delivery of a unique product or service» [9]	Collection of tools, techniques, and methodologies

Table 1 (the end)

1	2	3
Turner R.	«Project management is the function of identifying, motivating, and managing resources, and the focused application of these resources to achieve project goals» [11]	Function
Meredith J. R., Mantel S. J.	«Project management is the application of management techniques to guide a project from inception to completion» [5]	Application of management techniques
Alshubaily N. F., Altameem A. A.	«Project management is a strategically important tool for improving performance and fostering innovation» [1]	Strategic tool
Bourne M., Melnyk S., Bititci U. S.	«Project management is a systematic approach to performance measurement and management» [2]	Systematic approach

Thus, the analysis of diverse scientific definitions of the term «project management» allows us to conclude that project management is a multifaceted discipline that is an important part of companies' efficient and effective operations. It includes a wide range of principles and methods aimed at launching, planning, performing, monitoring and concluding projects, the main purpose of which is to achieve specific goals within a set time frame and with limited resources.

Project management is not a one-size-fits-all approach but rather a flexible and adaptable set of practices that can be tailored to the unique requirements of different organizational contexts. It plays an important role in the strategic alignment, operational efficiency and innovation that is essential to achieve and sustain strategic advantage in the current fast-paced business climate.

The morphological analysis reveals that while there are common threads across definitions – such as the emphasis on goal achievement, structured processes, and stakeholder engagement – there is also recognition of the need for adaptability to accommodate varying project types and organizational cultures. This underscores the importance of a tailored project management approach that emphasizes both classic and emerging methodologies, such as agile and lean, for the specific needs within a project or business.

Thus, managing projects is a strategic competency that companies can use to navigate the complexities of modern business operations, innovate, and improve productivity across multiple business areas. The integration of project management principles into enterprise management is, therefore, a critical step towards achieving operational excellence and competitive agility.

The main task of project management is to achieve the defined project objectives within the established timeframe, budget, and resources, ensuring efficiency and quality of execution.

Project management serves several key functions within an organization [10]:

- planning: setting project tasks, specifications and timelines;
- organizing: structuring the project team and resources to achieve project goals;
- directing: guiding the project team towards the achievement of project objectives;
- controlling: tracking the progress of the project and providing corrections as necessary to meet the schedule;
- coordinating: integrating the efforts of various team members and stakeholders;
- communicating: ensuring effective information flow within the project team and with stakeholders;
- motivating: rewarding the members of the team to maximise their performance and achieve the project's project goal.

The main functions of project management, as defined by the American Institute of Project Management and aimed at managing goals, are: managing scope, quality, cost, and time.

Additional functions that are aimed at managing specific objects are: personnel or human resources management; communications or information management, contract management, and project procurement; risk management; project integration management.

It is the combination of these functions and tools for their implementation that ensures project implementation and achieves the desired result.

In conclusion, the integration of project management principles into enterprise management presents a significant opportunity for organizations to improve their performance and competitiveness in the face of rapidly changing market

conditions. The principles and functions discussed in this subchapter form the foundation for the subsequent analysis and application of project management practices within the case study presented in this thesis.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Alshubaily N. F., Altameem A. A. Strategic information systems: a pathway to competitive advantage. *Journal of Strategic Information Systems.* 2017. Vol. 26 (1). P. 45–59. **2.** Bourne M., Melnyk S., Bititci U. S. Performance measurement and management: theory and practice. *International Journal of Operations & Production Management.* 2018. Vol. 38 (7). P. 1578–1608. **3.** Hansen D. R., Mowen M. M. Cost management: accounting & control. *Cengage Learning.* 2006. 832 p. **4.** Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. *Wiley.* 2021. 814 p. **5.** Kloppenborg T., Opry A. K. The strategic management of projects. *International Journal of Project Management.* 2002. Vol. 20 (1). P. 51–58. **6.** Maylor D. Towards a comprehensive framework for project management. *International Journal of Project Management.* 2010. Vol. 28 (3). P. 281–292. **7.** Müller R., Shao D., Turner R. Selection and impact of governance mechanisms in large-scale projects. *International Journal of Project Management.* 2008. Vol. 26 (6). P. 625–636. **8.** Müller R., Turner R., Andersen E. S. The project manager's role in project success: results from the IPMA project excellence award. *Project Management Journal.* 2016. Vol. 47 (5). P. 47–65. **9.** Pinto J. K., Prescott J. E. The role of project managers in the utilization of information for project management. *Project Management Journal.* 1995. Vol. 26 (3). P. 36–46. **10.** Project management statistics. *PMI Global. Project Management Institute (PMI).* 2023. 250 p. **11.** Turner R., Müller R. The project manager's role in project success. *IEEE Engineering Management Review.* 2005. Vol. 33 (2). P. 82–90.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.5:004

Суханов С. І.

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

Анотація. *У статті досліджено ефективні підходи до цифровізації основного виробництва підприємства. Проаналізовано цифрові технології, виклики та перспективи їх впровадження. Запропоновано рекомендації щодо оптимізації цифровізації для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.*

Ключові слова: *цифровізація, основне виробництво, управління цифровими процесами, цифрова трансформація, Індустрія 4.0, штучний інтелект, ERP-системи, кібербезпека.*

Annotation. *The article explores effective approaches to digitalization of the main production of the enterprise. Digital technologies, challenges and prospects for their implementation are analyzed. Recommendations are offered for optimizing digitalization to ensure the competitiveness and sustainable development of enterprises.*

© Суханов С. І., 2025

Keywords: *digitalization, main production, digital process management, digital transformation, Industry 4.0, artificial intelligence, ERP systems, cybersecurity.*

Актуальність дослідження. У сучасних умовах цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво покращити управління виробництвом, підвищити рівень автоматизації, скоротити витрати та збільшити продуктивність. Однак, незважаючи на очевидні переваги цифрової трансформації, багато підприємств стикаються з труднощами на шляху її впровадження, серед яких – високі витрати, кадрові проблеми, технологічні бар'єри та опір змінам.

Особливо актуальним є питання цифровізації основного виробництва в умовах глобальних економічних змін, нестабільності ринкового середовища та посилення конкуренції. Впровадження сучасних цифрових рішень, таких як штучний інтелект (AI), роботизовані системи, ERP- і CRM-платформи, не лише забезпечує адаптацію підприємств до викликів цифрової економіки, а й створює нові можливості для їх сталого розвитку.

У науковій літературі цифровізація основного виробництва розглядається як комплексний процес впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничими процесами та оптимізацію ресурсного забезпечення підприємств.

Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. та Каліберда М. С. у своїй роботі наголошують, що стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки має базуватися на інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності, включаючи виробництво, логістику, маркетинг та управління персоналом. Вони підкреслюють важливість формування цифрових стратегій, що враховують не лише технологічні зміни, а й організаційні аспекти цифрової трансформації.

Денисов О. досліджує питання інноваційного розвитку підприємств через цифровізацію виробничих процесів. На його думку, ключовими напрямами впровадження цифрових технологій є автоматизація, використання штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT) та великих даних (Big Data), що дозволяє суттєво підвищити ефективність виробничих процесів та адаптувати підприємства до змін ринкового середовища.

Мельник Л. та інші автори аналізують кращі практики цифрової трансформації українських підприємств, підкреслюючи роль ERP- та CRM-систем у підвищенні операційної ефективності. Вони зазначають, що цифрова трансформація дозволяє не лише знизити витрати, а й забезпечити персоналізований підхід до управління виробничими процесами, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності.

Панкратова О. М. досліджує проблеми впровадження цифрових технологій у виробництво та зазначає, що основними бар'єрами цифровізації є високі витрати на впровадження, недостатня кваліфікація персоналу, а також труднощі з інтеграцією нових технологій у наявну виробничу інфраструктуру. Вона пропонує підхід поетапної цифровізації, що дозволяє підприємствам адаптуватися до технологічних змін поступово, мінімізуючи ризики та фінансові витрати.

Метою статті є дослідження та обґрунтування ефективних підходів до управління процесами цифровізації основного виробництва підприємства. У рамках дослідження визначаються ключові концепції цифрової трансформації, аналізуються сучасні технології, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, а також розглядаються виклики та перспективи впровадження цифрових рішень на підприємствах. На основі отриманих результатів пропонуються рекомендації щодо оптимізації цифровізації виробництва для забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Результати дослідження. Цифровізація виробничих процесів підприємства є складним та багатогранним процесом, що включає впровадження сучасних технологічних рішень, реорганізацію бізнес-моделей, зміну управлінських підходів та підвищення кваліфікації персоналу [8]. Вплив цифрових технологій на виробничі процеси проявляється у підвищенні рівня автоматизації, скороченні витрат на виробництво, покращенні контролю за якістю продукції та зростанні загальної продуктивності підприємства.

Серед найбільш поширених технологій цифровізації варто виокремити Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), роботизовані системи, ERP- та CRM-системи, хмарні технології та аналітику великих даних. Впровадження цих технологій сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, забезпечує прозорість виробничих процесів ідозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства [5].

На рис. 1 наведено індекс регіональної цифрової трансформації в Україні за 2023 рік, який ілюструє рівень цифрової зрілості регіонів та їх готовність до впровадження сучасних технологій.

Рис. 1. **Індекс регіональної цифрової трансформації в Україні, 2023 р.**

Аналіз практичного досвіду українських підприємств свідчить про ефективність цифрових трансформацій у різних галузях. Наприклад, АТ «Кернел» активно застосовує аналітику великих даних і дрони для управління агропромисловими процесами, що дозволило збільшити врожайність на 15% та скоротити витрати на паливо. Метінвест використовує технології Інтернету речей та цифрових двійників для підвищення рівня безпеки та оптимізації виробництва у металургійній галузі. «ПриватБанк» завдяки застосуванню AI-ботів та Big Data значно покращив обслуговування клієнтів і скоротив витрати на підтримку інфраструктури банку [7].

Попри значні переваги цифровізації, процес її впровадження супроводжується низкою викликів. До ключових бар'єрів належать:

• висока вартість впровадження – необхідність значних інвестицій у модернізацію обладнання та IT-інфраструктуру [1];

• низький рівень цифрової грамотності персоналу – що потребує додаткових витрат на навчання та адаптацію працівників до нових умов роботи;

• кібербезпека – ризики, пов'язані з несанкціонованим доступом до даних, витоками інформації та можливими кібератаками [3];

• опір змінам – персонал нерідко скептично ставиться до автоматизації процесів через побоювання втрати робочих місць або складності в освоєнні нових технологій.

Державні ініціативи та програми відіграють важливу роль у підтримці процесів цифровізації в Україні. Однією з ключових ініціатив є «Дія.Цифрова освіта», що спрямована на підвищення цифрової грамотності населення, включаючи працівників промислових підприємств. Це сприяє формуванню нового типу кадрового потенціалу, здатного ефективно працювати в умовах цифрової економіки. Крім того, впроваджуються програми стимулювання цифровізації, що передбачають підтримку підприємств у модернізації їхньої цифрової інфраструктури, надання грантів та кредитів на технологічні інновації [6].

Висновки. Цифровізація основного виробництва є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємств, що забезпечує їхню стійкість, конкурентоспроможність та ефективність у сучасних ринкових умовах. Впровадження цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати виробничі процеси, а й створювати нові можливості для бізнесу, відкриваючи доступ до нових ринків і підвищуючи рівень клієнтоорієнтованості. Для

успішної цифрової трансформації необхідно не лише впроваджувати технології, а й розробляти комплексні стратегії адаптації підприємств до цифрового середовища, зокрема шляхом підготовки персоналу, розробки заходів з інформаційної безпеки та залучення державної підтримки у цьому напрямі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Каліберда М. С., Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство.* 2023. № 50. **2.** Денисов О. Управління інноваційною діяльністю, інноваційним розвитком виробничих процесів підприємств на основі цифровізації. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2024. № 2 (74). С. 139–145. **3.** Маковоз О. С., Лисенко С. М. Управління цифровою трансформацією бізнес-процесів у контексті Індустрії 5.0 // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 01 листопада 2024 р. Харків : ДБТУ, 2024. С. 208–211. **4.** Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation.* 2024. № 2 (104). С. 54–60. **5.** Музикоришко В. О. Удосконалення бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифрової трансформації : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2024. 131 с. **6.** Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. **7.** Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство.* 2021. № 33. **8.** Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії.* 2023. № 18.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.138: 659.441.12

Тацій Е. К.

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

Анотація. *Проаналізовано цифровізацію маркетингу під впливом війни та економічної нестабільності в Україні. Описано технологічні тренди, digital-інструменти, персоналізацію, багатоканальність та етичність. Підкреслено важливість адаптації глобальних підходів.*

Ключові слова: *маркетингова діяльність, диджиталізація, принципи маркетингової діяльності.*

Annotation. *The article analyzes the digitalization of marketing under the influence of war and economic instability in Ukraine. It describes technological trends, digital tools, personalization, omnichannel approaches, and ethics. The importance of adapting global strategies is emphasized.*

© Тацій Е. К., 2025

Keywords: *marketing activities, digitalization, principles of marketing activities.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах цифровізація маркетингової діяльності стала ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність комунікації з цільовою аудиторією, оптимізувати процеси аналітики та автоматизації, а також формувати інноваційні бізнес-моделі. Дослідження цієї теми є особливо актуальним з огляду на військові дії та економічні виклики, які суттєво вплинули на бізнес-середовище України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси глобалізації, збільшення конкуренції та нестабільність ринкової економіки вимагають постійного вдосконалення методів роботи у сфері маркетингу, особливо у напрямку диджиталізації. У наукових працях таких учених, як Бондаренко І. І. [1], Веретенникова А. Б. [2], Демченко Г. В. [3], Пасько М. І. [4], Самойленко В. В. [5], аналізуються сучасні тенденції маркетингу та шляхи підвищення ефективності маркетингових стратегій. Водночас питання адаптації світових підходів до умов диджиталізації залишаються недостатньо вивченими, що і визначає актуальність проведеного дослідження

Метою статті є аналіз маркетингової діяльності в умовах диджиталізації, визначення основних тенденцій розвитку маркетингової діяльності та розробка рекомендацій для покращення маркетингових стратегій в умовах диджиталізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Диджиталізація є рушійною силою сучасного маркетингу, адже вона забезпечує персоналізацію взаємодії з клієнтами, розширює канали комунікації та дає змогу швидко реагувати на зміни ринку. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), CRM-систем та інших цифрових інструментів значно покращує аналітику споживчої поведінки та дозволяє бізнесу приймати зважені маркетингові рішення. Цифровий маркетинг також дає змогу автоматизувати рекламу, збільшувати залученість аудиторії через соціальні мережі та використовувати інтерактивні формати комунікації, такі як чат-боти, відеоконтент, доповнена реальність (AR) тощо.

Методичне забезпечення маркетингової діяльності трансформується під впливом цифрових технологій. Традиційні підходи до аналізу ринку, побудови комунікаційних стратегій та оцінки ефективності маркетингових кампаній змінюються завдяки впровадженню диджитал-інструментів. Маркетологи активно використовують хмарні сервіси для зберігання та обробки даних, застосовують алгоритми машинного навчання для аналізу споживчих вподобань і прогнозування трендів. Зростає значення програмної аналітики (Google Analytics, Power BI), а також digital-інструментів для управління контентом і рекламою (Meta Ads, Google Ads, SEO-платформи).

Таким чином, дослідження методичного забезпечення маркетингової діяльності в контексті диджиталізації має важливе значення для адаптації українських компаній до сучасних викликів і підвищення їх конкурентоспроможності в умовах війни та економічної невизначеності. Диджиталізація вплинула й на розуміння та роботу принципів маркетингової діяльності, до яких можна віднести наступні.

Принцип орієнтації на клієнта та персоналізація комунікацій. У цифрову епоху основним принципом маркетингу залишається фокус на потребах клієнта, проте реалізується він через персоналізовані digital-інструменти.

Принцип аналітичності та дата-орієнтованості. Прийняття маркетингових рішень на основі даних – один із головних принципів digital-маркетингу.

Принцип мультканальності та інтеграції комунікацій (Omnichannel). Digital-маркетинг вимагає присутності бізнесу одночасно у кількох цифрових каналах: соціальних мережах, месенджерах, сайтах, мобільних додатках тощо. Важливо, щоб комунікація була цілісною та узгодженою між каналами.

Принцип гнучкості та швидкості реагування. У digital-середовищі важлива здатність оперативно адаптуватися до змін (трендів, поведінки споживачів, зовнішніх подій, як-от війна). Це передбачає регулярне оновлення контенту, A/B-тестування та гнучкі бюджети.

Принцип автоматизації процесів. Digital-маркетинг базується на автоматизованих системах: розсилки, чат-боти, таргетинг, програматик-реклама. Це підвищує ефективність при зниженні ручної праці.

Принцип інтерактивності та залучення аудиторії. Комунікація у цифровому маркетингу стає діалоговою. Бренди стимулюють участь аудиторії через конкурси, опитування, UGC (user-generated content), стріми.

Етичність і прозорість у використанні даних. Зі зростанням обсягу персональних даних важливо дотримуватись принципів захисту інформації, прозорості збору згоди, дотримання законодавства (GDPR, ЗУ «Про захист персональних даних»).

Локалізація і соціальна чутливість. Особливо в умовах війни українські компанії демонструють чітку національну позицію. Маркетинг стає не лише комерційним, а й соціально відповідальним інструментом.

Диджиталізація маркетингу – це процес використання цифрових технологій для автоматизації, аналітики, персоналізації та управління маркетинговими процесами. Вона включає цифрові комунікаційні платформи, програмні рішення для збору та аналізу даних, а також інструменти для взаємодії зі споживачами.

Основними завданнями диджитал-маркетингу є: ефективне залучення та утримання клієнтів через цифрові канали; автоматизація маркетингових процесів; підвищення точності аналізу споживчої поведінки; адаптація маркетингових стратегій у режимі реального часу. Основними технологічними трендами в маркетинговій діяльності є: використання Big Data (Великі дані), штучного інтелекту (AI) та машинного навчання, автоматизація маркетингу, персоналізація даних. Порівняння традиційних і цифрових маркетингових підходів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняння традиційного та цифрового маркетингу

Критерій	Традиційний маркетинг	Цифровий маркетинг
Основні канали	Телебачення, друкована реклама, білборди	Соціальні мережі, сайти, e-mail-розсилки
Взаємодія зі споживачами	Одностороння комунікація	Двостороння комунікація, інтерактивність
Персоналізація	Обмежена	Високий рівень персоналізації через AI
Аналітика	Важко відстежити ефективність	Детальний аналіз та коригування в реальному часі
Вартість	Висока	Гнучкі бюджетні рішення

Україна демонструє високі темпи диджиталізації маркетингових процесів. Згідно зі звітом KPMG «Чемпіони диджиталізації 2024», 87% українських компаній активно використовують цифрові технології для комунікації з клієнтами. Найбільш поширеними інструментами є соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok), e-mail-маркетинг, контент-маркетинг і чат-боти.

Висновки. Аналіз особливостей розвитку маркетингу в умовах диджиталізації дозволив виділити такі тенденції цифрового маркетингу в Україні: розвиток локальних маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua, Epicentr Marketplace); зростання ролі TikTok та Instagram у рекламі; активне використання месенджерів (Telegram, Viber) для бізнес-комунікацій. Водночас розвиток диджиталізації спричинив появу низки проблем та викликів для цифрового маркетингу в Україні, зокрема: часті кібератаки на українські компанії, зростання уваги до захисту персональних даних, зниження купівельної спроможності населення, скорочення рекламних бюджетів, необхідність нових підходів до ціноутворення, залежність від закордонних платформ та потреба у розвитку локальних digital-рішень.

Таким чином, враховуючи основні аспекти цифровізації маркетингових процесів, можна визначити ключові особливості диджиталізації маркетингової діяльності загалом. Вона передбачає активне застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності маркетингових комунікацій та досягнення бізнес-цілей.

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

Література: **1.** 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. **2.** 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 (м. Харків, 25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 193–196. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28626. **3.** Демченко Г. В. Дослідження ризиків використання маркетингу у соціальних мережах з метою просування товарів та послуг. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.* 2023. Вип. 1 (138). С. 88–92. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35174. **4.** Пасько М. І. Категоріальна характеристика змістовності управління маркетинговою діяльністю підприємства // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали V наук.-практ. конф., 26–27 лист. 2020 р. : тези допов. Одеса : Гельветика, 2020. С. 112–113. URL: https://repository.hneu.edu.ua/

handle/123456789/24855. **5.** Самойленко В. В., Блудова Є. О. Планування маркетингової діяльності підприємства // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції (м. Харків, 24 листоп. 2023 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. С. 691–693. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/31038.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.13

Терашвілі Л. Д.

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

Анотація. *У статті розглянуто теоретичні аспекти визначення маркетингової стратегії як інструменту здійснення ефективної діяльності підприємства в мінливих умовах. Надано визначення поняття «маркетингова стратегія експортної діяльності підприємства». Зазначено конкурентні переваги, які надає підприємству вдало вибрана й уміло реалізована стратегія експортної діяльності. Виділено та проаналізовано основні види маркетингових стратегій експортної діяльності підприемства: сегментації, диверсфікації (концентрованої, горизонтальної та конгломеративної) та інтернаціоналізації.*

Ключові слова: *підприємство, маркетингова стратегія, експортна діяльність, ефективність діяльності.*

Annotation. *The article considers the theoretical aspects of defining a marketing strategy as an instrument for implementing an effective enterprise activity in changing conditions. The definition of the concept of «marketing strategy of export activity of enterprise» is given. The competitive advantages provided to the enterprise by a well-chosen and skillfully implemented export strategy are noted. The main types of marketing strategies for the export activity of enterprise are allocated and analyzed: segmentation, diversification (concentrated, horizontal and conglomerate) and internationalization.*

Keywords: *enterprise, marketing strategy, export activity, efficiency of activity.*

Перспективи економічного розвитку України значно пов'язані зі здатністю вітчизняних підприємств до нарощування експорту. Розвиток експорту має забезпечити стабільне зростання виробництва та суттєво впливати на стабільність національної валюти. Досвід розвитку розвинених країн показує, що саме швидке розширення експортних можливостей стало основою їхнього економічного успіху. Характерною рисою сучасного розвитку української експортної діяльності є структурні зміни у можливостях підприємств внаслідок дії воєнних викликів, виявлення можливих ринків збуту та розроблення ефективних маркетингових стратегій.

© Терашвілі Л. Д., 2025

У сучасних умовах економіка України є вкрай нестабільною, що потребує значної уваги вітчизняних підприємств до питань формування та реалізації ефективних маркетингових стратегій експортної діяльності в умовах, що змінюються. Ця актуальна тема відображена як у зарубіжних наукових публікаціях (Д. Аакер, Г. Ассель, Р. Грант, Дж. Дей, Дж. Траут, М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансоф, Ж-Ж. Ламбен, Дж. О'Шонессі, Дж. Еткінсон, Д. Кревенс, Г. Мак-Дональд та ін.), так і в роботах відомих українських учених (В. Білошапка, С. Ілляшенко, О. Мазур, Д. Мельник, В. Міщенко, В. Подольної, О. Кендюхова, Л. Руденко, В. Ортинської та ін.). Аналіз наукових публікацій свідчить, що питання розробки маркетингових стратегій експортної діяльності підприємств та підвищення їхньої ефективності потребують додаткових досліджень.

Метою цієї роботи є узагальнення теоретичних положень щодо сутності та різновидів маркетингових стратегій експортної діяльності підприємств.

Вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству додаткові конкурентні переваги у вигляді збільшення продажів продукції, позитивного іміджу продукції і підприємства в цілому, розширення можливостей на зарубіжних ринках збуту, доступу до більш дешевих економічних ресурсів. Єдиного визначення сутності маркетингової стратегії підприємства в науковій літературі немає. Це визначення вчені найчастіше інтерпретують за сутнісною спрямованістю як: план дій і стратегічний напрямок діяльності підприємства; набір інструментів для досягнення поставлених цілей; засоби впливу на споживачів з метою завоювання позицій на ринку [1].

Діяльність з маркетингової підтримки експорту має свої особливості і пов'язана з конкретними обставинами виходу підприємства на закордонні ринки та роботи на них. В цьому контексті ключову роль відіграє маркетингова стратегія експортної діяльності, яка визначає перспективи та послідовність дій підприємства в процесі виходу на закордонні ринки, визначає цінову та товарну політику на цих ринках, політику розподілу та просування, а також напрямок і послідовність дій відносно конкурентів. Маркетингова стратегія експортної діяльності має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а також узгодженою з загальною стратегією розвитку підприємства.

Під маркетинговою стратегією експортної діяльності підприємства розуміють концепцію підприємства щодо розроблення та реалізації комплексу довгострокових дій, спрямованих на ефективне просування продукції підприємства на закордонних ринках з урахуванням специфіки цільових країн, споживачів, конкурентів, а також особливостей макроекономічного та правового середовища. За результатами вивчення наукової літератури доцільно виділити такі різновиди маркетингових стратегій експортної діяльності підприємства (рис. 1) [1].

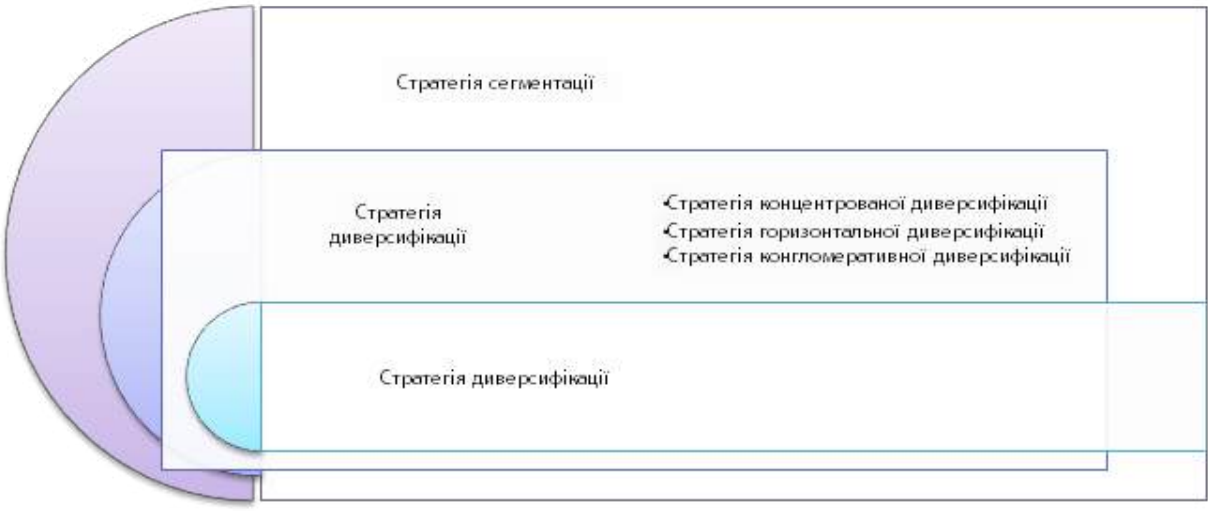


Рис. 1. **Різновиди маркетингових стратегій експортної діяльності підприємства**

З метою захоплення певної частки закордонного ринку доцільно використовувати стратегію сегментації, відповідно до якої виділяють таку частку ринку, яку підприємство може задовольнити відразу і без великих зусиль. У цьому випадку спочатку визначають частку закордонного ринку, на якому підприємство збирається конкурувати, та виділяють сегменти, сформовані споживачами зі схожими потребами, поведінкою або мотивацією, що створює сприятливі маркетингові можливості для подальшого розширення підприємства. При цьому

є можливість прийняти стратегію розвитку всього ринку або зосередитися на одній чи кількох конкретних галузях у своїй основній діяльності. Такий розподіл закордонних ринків зазвичай відбувається в два етапи: «макросегментація» (визначення «ринків товару/продукції»); та «мікросегментація» (визначення в межах кожного обраного ринку «сегментів» споживачів) [2]. Ринкові сегменти мають відповідати критеріям вимірюваності; розміру; доступності; наявності відмітних ознак; активності [1]. Проте, за твердженням *Л.* Руденко, єдиного підходу до сегментації ринку не існує, а отже, підприємства мають підбирати варіанти сегментації з урахуванням певних змінних, щоб знайти найбільш ефективний підхід щодо структури ринку [3].

Стратегію диверсифікації пов'язують з освоєнням виробництва нових товарів чи послуг, завоюванням нових товарних ринків, оволодінням підприємством новими видами економічної діяльності. За мету стратегії диверсифікації має виключення залежності підприємства на закордонних ринках від однієї стратегічної бізнес-одиниці або однієї товарної групи. На думку В. Ортинської, диверсифікація передбачає визначення таких видів діяльності, які дозволять найбільш ефективно досягти конкурентних переваг підприємства. Стратегія диверсифікації передбачає розроблення нової продукції під час вивчення нових ринків, може забезпечити довгострокову прибутковість, стабільність і стійкість підприємства, але вона також несе в собі найбільший ризик і витрати [4]. Науковці виділяють такі типи стратегій диверсифікації:

• стратегія концентрованої диверсифікації – передбачає пошук та використання додаткових можливостей для виробництва нової продукції в рамках існуючого асортименту та виробництва, як основи економічної діяльності, тоді як нові продукти створюються на основі можливостей, відкритих на розвинених ринках, існуючих технологій або інших переваг підприємства;

• стратегія горизонтальної диверсифікації – передбачає пошук та реалізацію можливостей розширення за допомогою нової продукції, яка потребує використання нових технологій, на існуючих ринках. Нові продукти мають бути орієнтовані на споживачів основної продукції і пов'язані з продуктами, які вже виробляються і пропонуються на ринку;

• стратегія конгломератної диверсифікації – передбачає розширення існуючої частки експорту за рахунок виробництва технологічно незалежних товарів з метою їхнього продажу на нових ринках. Вона зазвичай реалізується шляхом придбання підприємств, а не шляхом створення нових для роботи на незнайомих ринках [4].

Стратегія інтернаціоналізації полягає в освоєнні нових зарубіжних ринків як шляхом розширення товарного експорту, так і за рахунок експорту капіталу через заснування підприємств за кордоном, які виробляють товари у колишній країні-імпортері, обходячи обмежувальні торговельні бар'єри з використанням переваг дешевої робочої сили та місцевої сировини. Як методи виходу на зовнішні ринки використовують експорт, створення спільних підприємств або прямі іноземні інвестиції [5]. Кожен наступний стратегічний підхід передбачає більші зобов'язання та ризики, але також обіцяє вищі доходи.

Отже, маркетингова стратегія експортної діяльності відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності експортної діяльності підприємства та має узгоджуватися із загальною стратегією розвитку підприємства, враховувати власний потенціал, попит споживачів, переваги підприємства на ринку відносно конкурентів.

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

Література: **1.** Шпортько Г. Ю., Кают О. В., Шатковський О. В. Формування маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2019. Вип. 37. С. 454–463. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals /2019/37_2019_ukr/68.pdf. **2.** Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2010. 621 с. **3.** Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія. Київ : Кондор, 2009. 480 с. **4.** Ортинська В. В. Категорійні засади формування асортиментної політики торговельного підприємства. *Маркетинг і реклама.* 2005. № 11. С. 41. **5.** Шуміло О. С., Заіка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ.* 2022. № 12. С. 45–50. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

MANAGEMENT OF LOGISTICS SUPPLY PROCESSES AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW

UDC 005.932

Tereshenko-Basarhina S.

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. *The article explores the challenges and prospects of managing logistics supply processes at an industrial enterprise under martial law. It assesses the state of Ukraine's logistics system before the outbreak of hostilities and identifies key issues that emerged following the full-scale invasion. The study examines Ukraine's ranking dynamics in the Logistics Performance Index from 2007 to 2023, as well as the country's logistics efficiency and its components, including logistics competence, over the same period. The concept of the logistics process as a management object is clarified. To enhance logistics operations during wartime, the study suggests focusing on planning and forecasting, adapting logistics processes with consideration of security and risk factors, regulating inventory management, and implementing multi-option supply strategies. A framework for optimizing logistics processes in Ukraine under martial law is proposed.*

Keywords: *logistics, supply chain management, risk mitigation, digitalization, crisis management, industrial enterprises, martial law.*

Анотація. *Досліджено виклики та перспективи управління логістичними процесами постачання на промисловому підприємстві в умовах воєнного стану. Оцінено стан логістичної системи України до початку бойових дій та визначено основні проблеми, що виникли після повномасштабного вторгнення. У дослідженні проаналізовано динаміку рейтингу України в Індексі ефективності логістики (Logistics Performance Index) з 2007 по 2023 рік, а також ефективність логістики та її складові, зокрема логістичну компетентність, за цей період. Уточнюється поняття логістичного процесу як об'єкта управління. Для підвищення ефективності логістичних операцій у воєнний час пропонується зосередитися на плануванні та прогнозуванні, адаптації логістичних процесів із урахуванням безпеки та факторів ризику, регулюванні управління запасами та впровадженні багатовекторних стратегій постачання. Запропоновано концептуальну модель оптимізації логістичних процесів в Україні в умовах воєнного стану.*

Ключові слова: *логістика, управління ланцюгами постачання, мінімізація ризиків, цифровізація, кризове управління, промислові підприємства, воєнний стан.*

Problem statement. The conditions of war create unpredictable challenges for the logistics processes of enterprises. Extreme instability, supply disruptions and threats to the safety of workers can seriously complicate the provision of logistics processes with the necessary resources and the implementation of effective supply management. This requires enterprises to constantly analyze and adapt logistics strategies to ensure the efficiency and continuity of their operations in the context of a military conflict. Although some research has already been carried out in this area, many issues remain unresolved, in particular in the areas of improving supply chains, reducing risks and improving the efficiency of logistics processes. The practical significance of the study lies in the possibility of practical recommendations for enterprises in order to increase logistical stability and its success in wartime.

Analysis of recent research and publications. This topic is especially relevant and important in modern conditions, so the consideration of scientific papers made it possible to identify two groups of scientists: those who dealt with the peculiarities of organizing logistics processes at enterprises (Kovalyshyn S. V., Lutsenko I. S., Konovalova I. V., Ogrenych Y. O., Dibrova V. O., Ilchenko T. V., Mokhnenko A. S., Naumov O. B., Chmut O. O., Matvienko-Bilyaeva G. L.); and those, who studied the impact of Russian aggression on the activities of logistics enterprises of Ukraine (Ozarko K. S., Chelombytko V. V., Kuziak V. V.).

© Tereshenko-Basarhina S., 2025

Formulation of research objectives. The purpose of this article is to conduct a comprehensive analysis of the logistics processes of enterprises in wartime in order to identify the main problems and develop strategies for solving them.

Presentation of the main material of the study. The outbreak of the war, initiated by the Russian Federation on February 24, caused a series of radical changes in Ukraine, including a difficult economic situation. One of the main challenges for Ukrainian enterprises was the transformation in the field of logistics.

Management of logistics processes is a system of strategies and methods aimed at coordinating the efforts of all participants in the logistics system of an enterprise in order to effectively meet the needs of consumers [1, p. 431].

The main goal of the logistics system is to ensure the delivery of the required quantity and assortment of goods and products that are ready for use or consumption to a certain place with minimal costs [2, p. 110]. Modernized enterprises are now based on the integration of the functions of supply, production and sales departments, and also take into account the influence of marketing departments, strategic development, foreign economic relations and other aspects of its functioning [3, p. 23].

Management of supply chains at the enterprise, as well as of the logistics system as a whole, performs the following tasks [1, p. 432]:

1. creation of an optimal supply chain of goods by the enterprise;
2. increasing the accuracy of forecasts of demand and supply of goods;
3. organization of measures to reduce risks in logistics chains;
4. selection of the best suppliers in order to ensure an efficient supply chain;
5. determining the optimal level of customer service;
6. effective inventory management;
7. reducing the delivery time of goods and the order processing cycle.

The Russian war against Ukraine has led to serious damage to the state's economy, including the complete degradation of its logistics infrastructure. To date, only three of the five modes of transport are currently functioning: road, rail and pipeline. In connection with these problems, enterprises are looking for optimal logistics solutions for the transportation of their goods [4, p. 22].

In the pre-war period, most imports and about 70% of exports were carried out by sea. In 2022, freight traffic by rail decreased by 65.3%, and the airspace over Ukraine was completely closed. Due to restrictions in sea and rail transport, the domestic market of transport services began to give preference to road transport for the transportation of goods. As a result, shippers and carriers were forced to change the logistics of export transportation and send goods through western border crossings [5]. Therefore, the issue of optimizing logistics processes is a national problem in Ukraine, which requires an immediate and effective solution.

To tackle these challenges, enterprises must take a structured approach to optimizing logistics during wartime. This involves market analysis and forecasting of possible changes, adjustment of logistics processes, control of inventories and their rationalization, and consideration of alternative supply options.

Let's take a closer look at each of the stages of optimizing logistics processes during martial law:

1. Market analysis and forecasting of possible changes involves a detailed study of market trends, conjuncture, and forecasting of possible changes in demand and supply conditions.

2. Adjustment of logistics processes. At this stage, constant control takes place and, if necessary, adjustments are made to the logistics processes of the enterprise, in particular, changes in delivery routes, search for new suppliers and storage technologies.

3. Control of inventories and their rationalization. In modern conditions, in order to reduce risks, it is worth abandoning the accumulation and long-term storage of goods in warehouses. Therefore, inventory control and rationalization will help to avoid oversaturation of stocks and reduce costs.

4. Consideration of alternative supply options consists in cooperation with other logistics players in the market and will ensure the sustainability of the supply of goods.

Therefore, adaptation in logistics is an important process, since the continuity of trade and exchange of goods depends on its efficiency, which in the modern world is vital to meet the important needs of society. Even at the beginning of russia's full-scale invasion of Ukraine, the Ukrainian transport and logistics system showed high adaptability and

managed to ensure a continuous flow of necessary goods to and from the territory of Ukraine, demonstrating excellent responsiveness and endurance in difficult conditions [5].

Due to destroyed bridges and dangerous sections that have made many familiar routes unusable, modern logistics enterprises are forced to use an economy strategy when transporting goods. They are actively working on optimizing routes in such a way as to combine as many territories as possible at the same time for the delivery of goods.

However, despite these measures, the cost of cargo delivery has increased significantly in modern conditions. This happened due to a number of reasons, including hostilities, occupied territories, the loss of established logistics routes and the need to develop new routes with a longer delivery distance, an increase in the price of fuel, the destruction of warehouses and transport by the occupiers, an increase in supply chains through international air and sea routes, as well as an increase in the risk of transportation [7, p. 101].

It is worth noting that active risk management at all stages of supply chains is a key factor affecting the competitiveness of an enterprise during the war. The ability to predict events and manage various risks are the key criteria for the effectiveness of running a modern business. At the same time, it is worth highlighting the risks associated with market demand and infrastructure. The first classification of risks includes the destruction of demand, bankruptcy of suppliers, providers, fluctuations in exchange rates, etc. The second option involves the destruction of production capacities, transport links, information systems, infrastructure, economic crisis, etc. [8, p. 75].

Conclusions. Therefore, in the conditions of war, logistics activities become critically important for the state, on which the supply of important consumer goods depends. Despite all the difficulties and changes, logistics continues to function and does not intend to slow down. Ukrainian logistics companies quickly adapt to changes in the market and are able to ensure effective work even in emergency conditions.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor M. Martynenko

References: **1.** Буркіна Н. В., Капітонець М. В. Аналіз логістичного ринку України: статистичний аспект. *Економіка та організація управління.* 2020. № 3 (39). С. 93–103. **2.** Галáт Л. М. Вплив логістичного менеджменту на економічну діяльність у сфері публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Державне управління та адміністрування.* 2023. № 3. С. 16–23. **3.** Zaverbnyi A., Dvulit Z., Vujek H. Features of the formation of logistics chains in the conditions of war and in the post-war period. *Economy and society.* 2022. № 43. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750. **4.** Калюжна Н. Г., Шеремет А. С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. *Бізнес Інформ.* 2022. № 4. С. 90–96. **5.** Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка.* 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49. **6.** Кулакова С., Калембет А., Подкопова Д. Особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку.* 2023. № 1 (8). С. 22–29. **7.** Кустрич Л. О. Управління фінансовими ризиками у сфері логістики. *Ринкова інфраструктура.* 2023. Вип. 71. С. 167–173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/31.pdf. **8.** Пешко М., Завербний А. Проблеми та перспективи зміни ланцюгів постачання з метою мінімізації втрат під час війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1769. **9.** Позднякова Л. О., Котик В. В. Транспортна логістична система України в умовах воєнного стану. *Міжнародна транспортна інфраструктура, промислові центри та корпоративна логістика: матеріали 18-ї наук.-практ. міжнар. конф. (2–3 червня 2022 р.).* Харків : УкрДУЗТ, 2022. С. 174–176. **10.** Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. Т. 18. № 2. С. 112–127. **11.** Цимбалістова О. А., Харченко М. В., Черніхова О. С. Удосконалення функціонування логістичних підприємств з урахуванням дії воєнного стану в Україні. *Academic Visions.* 2022. Вип. 14. URL: https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78e4cd96-b14a-4952-9c64-bd05463b8151/content. **12.** Харченко М., Юденко Е., Черніхова О. Розвиток мультимодальних та інтермодальних технологій у системі логістичної інфраструктури України. *Intellect XXI.* 2020. № 4. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-4.10. **13.** Quinn A., Krasnolutska D. Ukraine Defies russia by Trying to Revive Black Sea Trade. 2023. URL: https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-10-02/ukraine-black-sea-trade-defies-russia-s-threats. **14.** World Bank. URL: https://lpi.worldbank.org/international/global. **15.** Zaverbnyj A., Pushak H. Theoretical and Applied Principles of Supply Chain Management under Crisis Economic Conditions: Strategic Aspect. *Economic Bulletin of Donbas.* 2022. № 4 (70). С. 57–62.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

УДК 659.4

Тітаренко Д. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто основні аспекти формування іміджу громадських організацій (ГО). Досліджено ключові фактори, що впливають на сприйняття ГО у суспільстві, роль комунікаційних стратегій та сучасні підходи до створення позитивного іміджу. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення довіри до громадських організацій.*

Ключові слова: *імідж, громадська організація, комунікація, стратегія, довіра.*

Annotation. *The article examines key aspects of the formation of a public organization's image. The main factors influencing public perception, the role of communication strategies, and modern approaches to creating a positive image are analyzed. Practical recommendations for increasing public trust in NGOs are proposed.*

Keywords: *image, public organization, communication, strategy, trust.*

Постановка проблеми. У сучасному суспільстві громадські організації (ГО) відіграють важливу роль у розв'язанні актуальних соціальних, культурних, екологічних та економічних проблем. Вони виступають посередниками між державою та громадянами, забезпечуючи реалізацію ініціатив «знизу» та сприяючи розвитку демократичних процесів. ГО часто беруть участь у моніторингу діяльності влади, впровадженні соціальних проєктів, захисті прав і свобод громадян, мобілізації ресурсів для вирішення локальних і національних проблем.

Проте ефективність роботи таких організацій значною мірою залежить не лише від їхньої діяльності як такої, а й від сприйняття цієї діяльності з боку широкої громадськості, партнерів, донорів та інших стейкхолдерів. У цьому контексті імідж громадської організації виступає визначальним чинником її впливовості, авторитетності та здатності досягати поставлених цілей.

Формування іміджу ГО є складним і багатогранним процесом, який охоплює як внутрішні, так і зовнішні комунікаційні аспекти: від прозорості організаційної структури до послідовності публічних заяв та репутації лідерів організації. Особливо актуальним це питання стає в умовах інформаційної перенасиченості, коли довіра аудиторії формується на основі миттєвих вражень, часто під впливом соціальних мереж.

Недостатня увага до формування та підтримки позитивного іміджу може призвести до низки проблем, зокрема втрати довіри з боку громадськості, зниження рівня залучення волонтерів і донорів, а також до репутаційних ризиків, які можуть підірвати багаторічну працю організації. Відсутність стратегії управління іміджем також ускладнює можливості для партнерства, взаємодії з міжнародними організаціями та впровадження нових ініціатив.

Отже, проблема формування іміджу громадських організацій є надзвичайно актуальною, потребує системного підходу та наукового осмислення з урахуванням сучасних умов функціонування третього сектора.

Аналіз останніх досліджень. Проблема формування іміджу громадських організацій (ГО) вже тривалий час є предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, які працюють у галузях маркетингу, комунікацій, соціології, управління та публічної політики. Зокрема, значна увага приділяється поняттю організаційного брендингу, інструментам стратегічних комунікацій, паблік рилейшнз (PR), а також методам репутаційного менеджменту в контексті неурядового сектора.

У роботах К. Келлера, П. Котлера, Дж. Груніга та інших визнаних дослідників зазначається, що сильний бренд організації є запорукою її конкурентоспроможності, навіть у середовищі, де організації не змагають-

© Тітаренко Д. В., 2025

ся за прибуток, а за довіру, підтримку та вплив. У вітчизняному контексті також проводяться дослідження, зосереджені на особливостях іміджотворення в українському соціокультурному середовищі, з урахуванням політичної та економічної нестабільності.

Розглядаються також інструменти впливу на громадську думку, ефективність внутрішньої комунікації в ГО, роль лідерства та персонального бренду керівників. Активно досліджуються механізми побудови довіри як стратегічного ресурсу для громадських організацій.

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості публікацій, існують окремі аспекти проблеми, які потребують подальшого аналізу. Зокрема, недостатньо вивченим залишається взаємозв'язок між цифровими технологіями та іміджем ГО. В умовах цифровізації суспільства комунікація відбувається в багатоканальному онлайн-середовищі, де присутність організації, її стиль спілкування, візуальна ідентичність та взаємодія з аудиторією у соціальних мережах можуть суттєво впливати на формування або зміну іміджу.

Також варто зазначити, що наукові дослідження часто залишаються теоретичними, а отже, виникає потреба у прикладних дослідженнях, які б демонстрували практичні кейси, ефективні комунікаційні стратегії та моделі іміджотворення, що вже показали позитивні результати у сфері громадського сектора.

Таким чином, аналіз літератури засвідчує, що хоча проблема формування іміджу ГО загалом активно вивчається, існує низка напрямів, зокрема у сфері цифрових комунікацій та інтеграції сучасних технологій, які потребують подальшого наукового опрацювання.

Метою статті є аналіз чинників, що впливають на імідж громадських організацій, визначення сучасних комунікаційних стратегій та рекомендацій щодо його покращення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування іміджу громадської організації є складним і динамічним процесом, який залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. До ключових чинників належать:

• прозорість діяльності – відкритість до звітності, публічний доступ до інформації про реалізовані проєкти, джерела фінансування та результати роботи. Прозорість сприяє зниженню підозр у недоброчесності та підвищує рівень довіри з боку громадськості;

• відкритість до співпраці – готовність взаємодіяти з іншими ГО, державними установами, бізнесом та ЗМІ. Побудова партнерств зміцнює позиції організації та формує враження про її професіоналізм;

• реалізація проєктів – результативність і вплив соціальних ініціатив, що реалізує організація, є важливими критеріями оцінки її ефективності. Проєкти, що мають відчутний ефект для громади, позитивно впливають на імідж ГО;

• рівень комунікації з цільовими групами – здатність до ефективної взаємодії з аудиторією через зворотний зв'язок, участь у публічних заходах, регулярну присутність у публічному просторі тощо.

Формування позитивного іміджу дозволяє організації не лише підтримувати високий рівень легітимності, а й залучати нових прихильників, партнерів і фінансові ресурси.

Комунікаційні стратегії. У сучасних умовах комунікація виступає не лише інструментом інформування, а й засобом формування соціального капіталу та бренду організації. Сучасні громадські організації впроваджують багатоканальні комунікаційні стратегії, що включають:

• соціальні мережі – Facebook, Instagram, X (Twitter), Telegram, YouTube – використовуються для швидкого поширення інформації, мобілізації спільнот, збору коштів, організації кампаній та прямої взаємодії з підписниками;

• традиційні медіа – виступи на телебаченні, радіо, публікації у друкованій пресі залишаються актуальними, особливо для охоплення старших вікових груп та регіональних аудиторій;

• публічні заходи та особисті контакти – круглі столи, форуми, воркшопи, тренінги, волонтерські ініціативи створюють емоційно забарвлений контакт із громадянами, що зміцнює імідж організації як активного та людяного гравця.

Важливим аспектом комунікаційної діяльності є розробка цілісної інформаційної стратегії, що визначає тональність, зміст, періодичність і форму комунікації з аудиторією. Послідовність повідомлень, відповідність змісту цінностям організації та врахування зворотного зв'язку є передумовами формування довіри до ГО.

Використання цифрових технологій. Цифровізація значно розширила інструментарій громадських організацій у питаннях іміджотворення. Застосування цифрових технологій дозволяє ГО бути ближчими до своєї аудиторії, більш гнучкими та оперативними у реагуванні на виклики. Основні напрями включають:

• офіційні вебсайти – джерело структурованої інформації про організацію, її місію, команду, звіти, новини та анонси подій. Наявність якісного сайту підвищує довіру, особливо серед потенційних партнерів і донорів;

• онлайн-платформи для збору коштів і волонтерства – сервіси типу «Спільнокошт», Patreon, GoFundMe – дозволяють формувати імідж відкритості та залученості громадськості до процесів підтримки ініціатив;

• аналітика та таргетинг – цифрові інструменти аналітики допомагають адаптувати комунікацію під інтереси цільової аудиторії, тестувати ефективність кампаній та оперативно реагувати на інформаційні ризики.

Крім того, активна присутність в онлайн-просторі дозволяє ГО конкурувати за увагу громадськості поряд із комерційними брендами, підвищуючи впізнаваність і авторитет. Таким чином, цифрові технології перетворюються на не лише допоміжний інструмент, а й невід'ємну частину стратегії формування іміджу.

Висновок. Формування позитивного іміджу громадських організацій (ГО) є невід'ємною частиною їхньої стратегії розвитку та успіху. Прозорість діяльності, ефективне використання комунікаційних каналів і цифрових технологій, а також активна взаємодія з громадськістю безпосередньо впливають на рівень довіри до організації та її здатність залучати ресурси, підтримку та нових партнерів.

Розгляд комунікаційних стратегій та цифрових платформ у контексті формування іміджу ГО дозволяє зробити такі висновки:

1. Ефективне використання комунікаційних стратегій допомагає організаціям будувати міцні зв'язки з громадою, розширювати коло прихильників і забезпечувати прозорість своїх дій. Комунікаційні канали повинні бути узгоджені та взаємодоповнювані, що дозволяє організаціям передавати чітке і послідовне повідомлення своєї місії, цінностей та результатів.

2. Цифрові технології та соціальні медіа значно покращують взаємодію з громадськістю, дозволяючи ГО швидше реагувати на події, організовувати онлайн-кампанії, залучати нових членів і фінансування. У сучасному інформаційному середовищі ГО повинні активно використовувати цифрові інструменти для підвищення своєї видимості та впливовості.

3. Залучення громадськості через відкритий діалог дозволяє громадським організаціям створювати атмосферу взаєморозуміння та довіри, що є важливим для ефективного виконання їх місії. Важливим є створення умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень, що зміцнює репутацію ГО як демократичної та орієнтованої на інтереси людей організації.

Подальші дослідження в цій сфері можуть зосередитися на наступних напрямках:

• аналіз впливу соціальних медіа на імідж ГО. Поглиблене вивчення ролі соціальних мереж у формуванні громадської думки та репутації організації дозволить розробити нові стратегії взаємодії з аудиторією в онлайн-просторі;

• розробка інноваційних методів взаємодії з громадськістю. Інтерактивні технології, штучний інтелект, чат-боти та інші інноваційні рішення можуть стати важливими інструментами для зміцнення зв'язку між ГО та її цільовою аудиторією, а також для покращення ефективності комунікаційних кампаній;

• дослідження впливу цифрових платформ на залучення ресурсів і партнерів. Вивчення можливостей цифрових платформ для залучення фінансування та підтримки стане важливим кроком до розробки стратегії цифрової трансформації ГО.

Загалом процес формування іміджу ГО вимагає постійної адаптації до змінюваного середовища і впровадження новітніх технологій для максимізації ефективності її діяльності. У майбутньому важливо зберігати баланс між традиційними методами комунікації та новітніми цифровими інструментами, щоб забезпечити сталий розвиток і підтримку організації на довгостроковій основі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Гриневич Л. В.

Література: **1.** Kotler P., Lee N. Social Marketing: Influencing Behaviors for Good. SAGE Publications, 2008. **2.** Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. Holt, Rinehart & Winston, 1984. **3.** Castells M. The Power of Identity. Blackwell

Publishers, 1997. **4.** Public Trust and NGOs Report // European Commission. 2023. URL: https://europa.eu. **5.** Імідж та репутація громадських організацій в Україні // Український центр стратегічних досліджень. 2022. URL: https://ucipr.org.ua.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2025 р.

РЕІНЖЕНЕРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.014

Ткач А. Ю.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто реінжиніринг бізнес-процесів як стратегічний підхід до підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Акцент зроблено на перевагах цього підходу, зокрема, фокусі на створенні цінності для клієнта, скороченні витрат, усуненні дублювання функцій та оптимізації часових ресурсів. Описано ключові інструменти моделювання, методи аналітичної оцінки. Підкреслено значення ефективного управління проєктом, людського чинника та необхідності системного підходу до впровадження змін.*

Ключові слова: *реінжиніринг, бізнес-процес, конкурентоспроможність, організація.*

Annotation. *The article examines business process reengineering as a strategic approach to improving the efficiency and competitiveness of an enterprise. The emphasis is on the advantages of this approach, in particular, the focus on creating value for the client, reducing costs, eliminating duplication of functions and optimizing time resources. The key modeling tools and analytical assessment methods are described. The importance of effective project management, the human factor and the need for a systemic approach to implementing changes are emphasized.*

Keywords: *reengineering, business process, competitiveness, organization.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. В умовах сучасних глобалізаційних процесів і посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках надзвичайно актуальним для підприємств стає пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності. Особливого значення набуває впровадження новітніх підходів до організації бізнес-процесів, серед яких реінжиніринг займає провідне місце як радикальний метод трансформації діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована М. Хаммером та Дж. Чампі на початку 1990-х років, передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у ключових показниках ефективності. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад реінжинірингу бізнес-процесів здійснили такі

© Ткач А. Ю., 2025

вітчизняні та зарубіжні науковці, як О. І. Продіус, М. Я. Гвоздь, Л. М. Таранюк, В. С. Пономаренко, І. В. Гонтарева та інші. Дослідники підкреслюють, що в умовах цифрової трансформації економіки реінжиніринг стає не просто методом антикризового управління, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій підприємства на ринку.

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень, розроблення методичних рекомендацій та практичних пропозицій щодо впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як ефективного інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі підприємства постійно стикаються з викликами, що змушують їх адаптуватися до нових умов функціонування. Одним з найбільш ефективних інструментів досягнення стратегічних переваг і забезпечення конкурентоспроможності є реінжиніринг бізнес-процесів. Цей підхід передбачає радикальне перепроєктування ключових процесів підприємства з метою досягнення суттєвого покращення таких показників, як вартість, якість, обслуговування та швидкість реалізації.

Концепція реінжинірингу була запропонована М. Хаммером та Дж. Чампі на початку 1990-х років. Вони визначали її як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів задля досягнення значного підвищення ефективності. Це не просто модернізація чи вдосконалення окремих елементів системи, а повне переосмислення моделі функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє досягти стратегічного оновлення бізнесу, підвищити його гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [7].

Розвиток глобалізації та інноваційні процеси є головними рушіями впровадження реінжинірингу. Сфера інноваційної діяльності стала визначальною для національної економіки, а впровадження новітніх технологій — ключовим чинником підвищення її ефективності. Зміни у потребах клієнтів, розвиток промислових технологій та підвищення конкуренції вимагають від підприємств впровадження нових підходів до управління, серед яких реінжиніринг відіграє провідну роль.

Реінжиніринг базується на процесному підході до управління. Замість традиційного функціонального підходу, що орієнтується на окремі підрозділи та їх завдання, процесний підхід акцентує увагу на цілісності діяльності та створенні доданої вартості. У цьому контексті реінжиніринг передбачає інтеграцію функцій, зменшення кількості ієрархічних рівнів, делегування повноважень виконавцям та раціоналізацію горизонтальних зв'язків між підрозділами. У результаті створюється більш ефективна, гнучка та адаптивна організаційна структура.

Особливу роль у реінжинірингу відіграють інформаційні технології. Вони не лише підтримують бізнес-процеси, а й виступають каталізатором змін. За класифікацією Девенпорта та Шорта, ІТ можуть покращувати часові характеристики процесу, реорганізовувати послідовність дій і забезпечувати контроль за кожним окремим випадком. Інформаційні системи охоплюють не лише одне підприємство, а і його постачальників і клієнтів, що створює умови для побудови ефективних ланцюгів постачань та розвитку електронної комерції [8].

Впровадження реінжинірингу є складним і трудомістким процесом. Він потребує високої кваліфікації менеджменту, підтримки з боку керівництва, чітко визначених цілей та стратегічного бачення. Одним з найпоширеніших бар'єрів до успішного впровадження є опір змінам з боку персоналу. Для подолання цього чинника необхідно створити культуру, орієнтовану на зміни, забезпечити ефективну комунікацію та мотивацію працівників, а також сформувати компетентну команду для реалізації проєкту.

На початковому етапі реінжинірингу важливим завданням є всебічне дослідження наявних бізнес-процесів. Без ґрунтовного розуміння механізмів функціонування організації, виявлення слабких місць, неефективностей та зайвих дій неможливо розробити дієву стратегію вдосконалення. Серед найбільш поширених інструментів, що забезпечують якісний аналіз, виділяється моделювання бізнес-процесів. Сучасні стандарти, зокрема BPMN (Business Process Model and Notation) та IDEF (Integration Definition for Function Modeling), дозволяють створювати структуровані, візуалізовані схеми діяльності підприємства. BPMN забезпечує наочне зображення логіки виконання операцій, включаючи потоки інформації, учасників та їх взаємодію, що робить процеси зрозумілими для всіх залучених сторін і сприяє виявленню вузьких місць. Своєю чергою, методологія IDEF, зокрема її варіант IDEF0, дозволяє описувати функціональну архітектуру організації через аналіз входів, виходів, контролюючих і виконавчих механізмів [5].

Ще одним ефективним підходом до аналізу є метод ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis), запропонований Майклом Портером. Завдяки цьому методу можна деталізувати як основні (логістика, виробництво, маркетинг, обслуговування), так і допоміжні (кадрове управління, розвиток технологій, інфраструктура)

види діяльності, які генерують цінність для кінцевого споживача. Це дозволяє організації локалізувати точки, де є потенціал для підвищення ефективності або створення додаткової вартості, що є критично важливим для планування реінжинірингу [5].

Для глибшого розуміння співвідношення між функціональністю процесу та його витратами застосовують функціонально-вартісний аналіз (Functional-Cost Analysis). Цей підхід дозволяє встановити, які функції мають високі витрати при низькій віддачі у вигляді цінності, і таким чином ідентифікувати об'єкти для оптимізації чи усунення. Це сприяє зменшенню витрат без зниження якості продукції чи послуг [6].

Наступним етапом після аналізу є оцінка продуктивності наявних процесів. Тут ключову роль відіграють ключові показники ефективності (KPIs) – кількісні метрики, що демонструють ступінь досягнення цілей підприємства. Серед таких показників тривалість виконання процесу, витрати на одиницю продукції, рівень задоволеності клієнтів, кількість помилок, продуктивність персоналу тощо. Регулярний моніторинг KPI дозволяє контролювати динаміку змін і коригувати дії відповідно до результатів реінжинірингу [3].

До інструментів оцінки також належить бенчмаркінг метод порівняння власних процесів з найкращими прикладами з ринку або інших галузей. Існують його різновиди: внутрішній (в межах компанії), конкурентний (з іншими компаніями-лідерами) та функціональний (з незалежними зразками кращих практик). Бенчмаркінг допомагає сформувати амбітні, але реалістичні цілі трансформації [1].

Щоб краще зрозуміти витрати на окремі процеси, використовують аналіз витрат на основі діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Цей метод надає змогу деталізувати витрати по кожному виду діяльності та точно віднести їх до конкретних продуктів або послуг, що підвищує точність економічного аналізу й виявляє зони з високими витратами [4].

На етапі проєктування нової системи діяльності застосовуються інструменти моделювання та симуляції. Вони дозволяють побудувати віртуальні моделі майбутніх процесів, протестувати їх на основі історичних або прогнозних даних, а також порівняти альтернативні варіанти організації для вибору найефективнішого. Це дає змогу виявити потенційні ризики та вузькі місця ще до початку впровадження змін.

Для генерації нових рішень широко використовуються методи творчого пошуку, зокрема мозковий штурм, який дозволяє колективно сформувати широкий спектр ідей. Діаграми Ісікави (причинно-наслідкові схеми) систематизують фактори, що можуть бути джерелом проблем, що дозволяє виявити першопричини неефективності в процесах.

Впровадження реінжинірингу вимагає грамотного проєктного управління. Для цього застосовують діаграми Ганта, які дозволяють чітко структурувати завдання, визначити строки виконання, взаємозв'язки між діями та забезпечити контроль реалізації проєкту. Таке планування підвищує ефективність виконання змін.

Системи управління бізнес-процесами (BPMS) виступають як платформи для автоматизації, моніторингу та вдосконалення процесів у режимі реального часу. Вони охоплюють інструменти моделювання, впровадження, аналізу продуктивності та оптимізації, забезпечуючи прозорість, гнучкість і керованість усіх змін [2].

Висновки. Реінжиніринг є потужним засобом досягнення високої ефективності, що базується на системному підході, інноваційності, орієнтації на клієнта та гнучкості організації. Його успішне впровадження сприяє зростанню продуктивності, зміцненню ринкових позицій, підвищенню мотивації персоналу та формуванню сучасної корпоративної культури. Усе це робить реінжиніринг незамінним інструментом у боротьбі за конкурентоспроможність у XXI столітті.

Таким чином, розгляд реінжинірингу бізнес-процесів не обмежується лише його технічними аспектами. Йдеться про зміну мислення, способу управління та організації всієї структури підприємства. Успішне впровадження реінжинірингу потребує високої гнучкості, інноваційної відкритості та готовності до змін на всіх рівнях управління. Водночас цей процес відкриває перед підприємствами нові можливості для розвитку, дозволяє розширити ринки збуту, підвищити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити стабільне зростання в умовах турбулентного середовища. Саме тому реінжиніринг стає не просто інструментом перебудови процесів, а стратегічною основою довгострокового успіху підприємства.

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

Література: 1. Бублик, М. І., М. М. Хім'як, та М. В. Лібер. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2009. № 19.5. С. 136–139. **2.** Дімітріс Карагіанніс. BPMS: системи управління

бізнес-процесами. SIGOIS Bull. 1995. № 16.С. 10–13. DOI: https://doi.org/10.1145/209891.20989. **3.** Іполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 13. С. 264–270. URL: https://surl.li/smdeym. **4.** Карпенко, Ю. В. Процесно-орієнтоване управління витратами виробничого підприємства. *Економіка: реалії часу.* 2016. № 3.25. С. 161–167. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2016/No3/161.pdf. **5.** Оуен М., Джог Радж. BPMN та управління бізнес процесами. Вступ до нового стандарту моделювання бізнес-процесів. 2003. С. 1–27. URL: https://surl.lu/jtufiv. **6.** Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств : монографія / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с. URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11912. **7.** Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу.* 2016. № 6 (28). С. 79–87. URL: http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html. **8.** Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review.* 1990. P. 11–27.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

MANAGEMENT OF THE LOGISTICS PROCESS OF PRIORITY CONSUMERS

UDC 656.02

Tkachenko 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

Annotation. *The article examines the management of the logistics service process for priority consumers. The main approaches to optimizing logistics processes are analyzed, key factors affecting service quality are identified, and ways to improve efficiency in modern conditions are proposed.*

Keywords: *logistics service, priority consumers, optimization, efficiency, management.*

Анотація. *У статті досліджено управління процесом логістичного обслуговування пріоритетних споживачів. Проаналізовано основні підходи до оптимізації логістичних процесів, визначено ключові фактори впливу на якість обслуговування та запропоновано шляхи підвищення ефективності в сучасних умовах.*

Ключові слова: *логістичне обслуговування, пріоритетні споживачі, оптимізація, ефективність, управління.*

Formulation of the problem. In the current context of globalization and digital transformation, effective management of logistics services is of particular importance, since it directly affects the competitiveness of enterprises and the level of consumer satisfaction. Priority consumers, which provide a significant share of company revenues, have high requirements for quality and speed of service, which forces enterprises to introduce new technologies and optimize logistics processes. The main challenges in the field of logistics services are the need to reduce delivery time, minimize logistics costs, improve the accuracy of orders, ensure the flexibility of delivery and personalize the service. In addition, increasing attention to environmental sustainability requires the introduction of green technologies and

© Tkachenko D., 2025

energy-efficient solutions in logistics. An important scientific and practical task is to develop effective approaches to the management of logistics services that will harmoniously combine technological innovation, economic efficiency and high quality of service to meet the needs of priority consumers.

Analysis of recent researches and publications. The study of logistics services for consumers is given considerable attention in both domestic and foreign scientific literature. In the works of Bowersox D. and Closs D. [5] highlights the concept of supply chain management and optimization of service processes. Lambert D. [6] focuses on building strategic partnerships in the field of logistics, which allows to increase the level of customer satisfaction. Among Ukrainian researchers, it is worth noting the work of Kovalenko V. V. [2], who analyzes the impact of digital technologies on logistics services, as well as Semenov A. M. [4], who studies methods for optimizing costs in logistics processes. The publications of V. A. Afanasyev [1] consider modern approaches to the automation of logistics services in conditions of market instability. Despite significant scientific progress, there remain unresolved aspects regarding the personalization of logistics services for priority consumers, the integration of artificial intelligence into logistics processes, as well as the expansion of the use of environmental technologies in the field of supply. It is these issues that this study is devoted to.

Formulation of the objectives of the article. The purpose of this article is to develop effective approaches to managing the process of logistics services for priority consumers, taking into account modern technologies, economic factors and environmental aspects. To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: to analyze current trends in the field of logistics services, to study the impact of digital technologies on the efficiency of logistics processes, to assess the possibilities of introducing a personalized approach to servicing priority consumers, to determine ways to optimize costs in logistics without losing the quality of service, to consider the prospects for using environmental technologies in logistics processes. These tasks will allow us to offer comprehensive solutions to improve the efficiency of logistics management and adapt enterprises to modern challenges.

Presentation of the main material of the study. Management of the process of logistics services for priority consumers is an important aspect of the strategic development of enterprises, especially in a dynamic market environment. To effectively organize this process, it is necessary to apply scientifically sound approaches to assessing the quality of logistics services that ensure a high level of consumer satisfaction and contribute to achieving the company's business goals.

The main purpose of assessing the quality of logistics services is not only to measure the effectiveness of the processes of delivery of goods, but also to achieve a high level of personalization of the service for priority consumers. This requires the use of a variety of tools and methods, such as questionnaires, customer interviews, monitoring of orders and reviews, as well as the use of modern information technology to collect and process data on service processes.

As practice shows, the logistics service of priority consumers should be aimed at reducing the cost of delivery and reducing the lead time of orders, without loss of quality. To do this, enterprises implement strategies that include automation of processes in warehouses, the use of innovative technologies to optimize logistics chains, as well as the development of systems for forecasting demand for products. These methods allow you to effectively manage stocks, which, in turn, ensures uninterrupted supply of goods to priority consumers at the right time.

On the other hand, the integration of the latest technologies, such as the Internet of Things and artificial intelligence, into logistics processes can significantly increase the accuracy of demand forecasting and the level of service personalization. For example, using AI-based supply chain management systems, companies are able to automatically adjust logistics routes in real time, which can significantly reduce delivery time and improve service reliability.

An important area of logistics management is cost optimization, which includes reducing the cost of transportation, storage of goods and inventory management. At the same time, it is equally important to ensure a high quality of service, including the accuracy of orders, compliance with delivery times and a high level of customer service. One way to achieve this goal is to optimize the use of resources and integrate the various stages of the logistics process into a single management system, which allows for uninterrupted execution of orders and reduces the likelihood of processing errors.

Given the importance of providing effective service to priority consumers, companies should actively apply methods that not only optimize costs, but also improve the quality of service through personalization and adaptation of services to customer needs. In particular, the use of CRM systems for managing customer relationships allows you to

obtain accurate data on consumer needs, which allows you to better plan logistics operations and customize processes so that they meet the requirements of each specific client.

Environmental aspects are also becoming increasingly important in the modern management of logistics processes. Increasing attention to sustainable development and reducing the negative impact on the environment requires the introduction of environmentally friendly technologies in logistics. The use of electric vehicles, the optimization of logistics routes and the reduction of packaging costs - all these factors contribute to reducing CO_2 emissions and reducing the impact on the environment, which in turn increases the company's reputation in the eyes of consumers and helps to attract new customers.

Thus, effective management of logistics services for priority consumers involves an integrated approach that includes cost optimization, the use of the latest technologies for automation and personalization of processes, as well as an emphasis on environmental aspects. The fulfillment of these tasks allows achieving a high level of consumer satisfaction, increasing the efficiency of logistics processes and ensuring the sustainable development of the company in the conditions of the modern business environment.

Conclusions. The conducted study allows us to conclude that the management of logistics services for priority consumers is of particular importance in the conditions of modern dynamic market conditions and digital business transformation. The integration of modern information technologies, in particular ERP-systems, IoT and artificial intelligence, contributes to the optimization of all stages of the logistics chain: from forecasting demand to planning delivery routes. This allows not only to reduce operating costs, but also to increase the accuracy of orders, which is especially important to meet the high requirements of priority consumers.

An important result of the study is to identify the effectiveness of a personalized service approach based on big data analysis and integration of CRM systems. This approach allows you to accurately adapt the logistics processes for specific customer needs, which in turn contributes to increasing the level of customer satisfaction and the formation of long-term partnerships. The study also confirmed that the introduction of environmental technologies, in particular the use of electric vehicles and the optimization of routes to reduce CO_2 emissions, is not only a response to the challenges of our time, but also contributes to improving the company's image in the market.

Prospects for further research in this direction are to develop and test deeper models of integration of digital technologies and environmental solutions for managing logistics processes. Particularly promising are studies in the field of application of artificial intelligence algorithms for predicting changes in demand and optimizing delivery routes in real time, as well as studying the possibilities of introducing blockchain technologies to ensure transparency and security of data in supply chains. In addition, it is advisable to expand the scope of research by analyzing practical cases from different industries, which will create universal recommendations for enterprises of different scales and activity profiles.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor M. Martynenko

References: **1.** Афанасьєв В. О. Логістика в ринкових умовах. Харків : ХНАДУ, 2020. 420 с. **2.** Коваленко В. В. Логістика на підприємствах: основи та практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 380 с. **3.** Петрова Т. О. Персоналізація логістичних послуг для пріоритетних споживачів. *Журнал сучасних економічних досліджень.* 2022. № 8. С. 35–39. **4.** Семенов А. М. Управління ланцюгами постачання. Одеса : ОНПУ, 2022. 300 с. **5.** Bowersox D., Closs D. J. Supply Chain Logistics Management. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 448 p. **6.** Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Sarasota : Supply Chain Management Institute, 2023. 430 p. **7.** Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London : FT Press, 2020. 450 p. **8.** Nowakowski P. Logistics customer service management in the context of supply chain integration. *LogForum.* 2022. Vol. 18. Issue 1. P. 23–34.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION OF LOGISTICS ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF «GREEN» LOGISTICS

UDC 658.7

Topolia A.

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. *The article examines the need to improve logistics activities within enterprises by integrating the principles of green logistics. In the face of increasing environmental challenges and tightening regulations, businesses must adapt their logistics systems to be more sustainable. The paper highlights the key areas where green logistics practices can be implemented, such as transportation, warehousing, and packaging.*

Keywords: *green logistics, sustainable logistics, environmental impact, logistics optimization, eco-friendly supply chain, enterprise logistics.*

Анотація. *У статті розглянуто необхідність покращення логістичної діяльності на підприємствах шляхом інтеграції принципів зеленої логістики. З огляду на зростаючі екологічні проблеми та посилення правил, підприємства повинні адаптувати свої логістичні системи, щоб бути більш сталими.*

Ключові слова: *зелена логістика, сталий розвиток логістики, вплив на навколишнє середовище, оптимізація логістики.*

Introduction. In recent decades, the issue of environmental sustainability has become increasingly relevant for businesses around the world. Logistics, as a core component of enterprise operations, plays a significant role in the consumption of resources and the generation of pollutants. Traditional logistics systems, while focused on efficiency and cost reduction, often neglect the environmental consequences of their activities.

Analysis of Recent Research and Publications. Recent studies emphasize the growing importance of green logistics in achieving sustainable development goals. Scholars such as Wu et al. (2022) and Zhang & Liu (2021) have highlighted that companies implementing green logistics practices can significantly reduce carbon emissions and operational costs.

Aim. The main aim of this article is to identify effective strategies for improving enterprise logistics based on green logistics principles. This includes analyzing current logistics activities, assessing their environmental impact, and providing practical recommendations for reducing ecological harm while maintaining efficiency. Environmental pollution is a major global challenge. A study in The Lancet states that pollution causes more deaths than war, disease, or natural disasters, with one in six deaths linked to toxic exposure [1]. This highlights the urgent need for sustainable business approaches, especially in logistics.

Logistics operations account for about 5.5% of global carbon emissions. The World Economic Forum recommends reducing logistics-related expenses, reinforcing the shift toward sustainable supply chains.

N. Mashchak defines eco-logistics as a system for managing logistics processes – transportation, warehousing, waste disposal – with minimal environmental impact. Effective logistics today must align with environmental strategies [2]. Green logistics is a practical business approach that helps reduce costs, comply with regulations, and conserve resources. Lutra, Garg, and Halim confirm that green logistics reduces environmental harm while improving energy efficiency and competitiveness [3].

Kobylinska suggests using Logistics CO_2 Intensity (LCI) and the Efficiency Logistics Performance Index (ELPI) to assess green logistics. These indicators help improve infrastructure, service quality, and digital tracking efficiency [4].

Pollution from energy, agriculture, and transport sectors is a major environmental issue in Ukraine. In industrial regions, air pollution averages 83.3 kg of harmful substances per capita. Key pollutants include CO_2, sulfur compounds,

© Topolia A., 2025

and nitrogen oxides, contributing to serious health risks and economic losses. A survey by the Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation and the Razumkov Center shows that 42% of Ukrainians are most concerned about waste pollution, and 39% about harmful emissions. However, only 28% are concerned about climate change, and 47% equate sustainability with economic growth, showing limited awareness of environmental issues. Additionally, 31% would not act if their right to a healthy environment were violated [5].

Harmful emissions from transport, the use of low-quality fuels, and noise pollution contribute to climate change, making transport logistics one of the most environmentally destructive sectors (Table 1).

Table 1

Annual Emissions from Transportation (2018-2023)

Year	CO_2 Emissions (million tons)	NO_x Emissions (million tons)	SO_2 Emissions (million tons)
2018	7.5	2.1	0.8
2019	7.9	2.3	0.9
2020	8.2	2.5	1.0
2021	8.7	2.8	1.1
2022	9.3	3.0	1.2
2023	10.0	3.3	1.3

The data in Table 1 indicates a continuous rise in emissions, with CO_2 emissions increasing by 33% over the past five years. The most significant contributors to pollution are carbon monoxide emissions, which pose a severe threat to the climate and require urgent global action.

Green logistics allows for the optimization of all areas of an enterprise's activity. However, the most attention should be paid to its transportation component, which causes significant environmental damage.

Table 2

Air Pollutant Emissions in Ukraine from Mobile Transport Vehicles, tons per year

Substance	2021	2022	2023	2024	Growth Rate (per capita), %	Growth Rate from Previous Year, %
Sulfur Dioxide	17,637.5	18,199.0	18,647.2	18,654.4	100.0	100.0
Carbon Monoxide	1,227,084.7	1,258,521.2	1,230,612.4	1,272,716.5	102.8	104.1
Nitrogen Dioxide	164,288.3	168,841.3	170,367.0	172,121.1	105.3	102.5
Nitric Oxide	839.9	814.5	792.4	781.5	100.0	100.0
Non-Methane Volatile Organic Compounds	170,602.0	170,517.6	162,806.0	165,602.3	100.0	100.0
Ammonia	8.7	7.8	7.1	6.9	100.0	100.0
Methane	5,068.7	5,082.4	5,000.5	5,207.4	100.0	100.0
Soot	22,986.8	23,762.9	24,662.5	24,439.4	120.0	100.0
Total	1,608,516.6	1,645,745.7	1,612,895.1	1,659,529.5	102.7	103.4

Source: [10]

Implementing green logistics strategies enhances competitiveness while reducing environmental impact. Route optimization lowers fuel consumption and emissions. The use of electric or hybrid vehicles further reduces the carbon footprint. Advanced inventory technologies like AI and machine learning help reduce waste through better forecasting and real-time monitoring. E-commerce increases environmental pressure, especially through transportation and packaging. Companies address this by using eco-friendly packaging, optimizing delivery routes, employing returnable packaging, and offering carbon-neutral shipping options.

Stricter environmental regulations in recent years require businesses to adopt sustainable practices. For example, the EU Green Deal and 2020 Waste Framework Directive focus on waste reduction and recycling. Many governments

offer incentives for green logistics investments, such as tax breaks for eco-vehicles and grants for better waste management.

By combining strategic planning, technology, and compliance with regulations, green logistics enables businesses to meet sustainability goals while remaining economically viable. Ongoing adaptation will be crucial to align logistics with environmental and global economic demands.

Table 3

Emissions from Transportation in Ukraine (2021–2024) by Region, tons per year

Region	Sulfur Dioxide	Carbon Monoxide	Nitrogen Dioxide	Nitric Oxide	Non-Methane VOCs	Ammonia	Methane	Soot
Kyiv	3,500.2	250,000.0	40,000.1	200.5	20,000.0	2.5	10.0	1,500
Lviv	2,000.3	160,000.0	35,000.4	150.2	15,000.1	1.8	8.0	1,200
Odesa	1,500.1	180,000.3	30,000.2	120.4	13,000.2	2.0	7.5	1,000
Kharkiv	1,200.2	150,000.1	25,000.1	100.1	10,000.0	1.5	6.5	800
Dnipro	1,000.0	130,000.0	20,000.0	80.0	9,000.0	1.2	5.0	700
Total	9,200.8	890,000.4	150,000.8	650.2	67,000.3	8.0	36.0	4,200

Source: [10]

Over the past five years, companies have increasingly adopted solar and wind energy to power warehouses, distribution centers, and fleets. IKEA and Amazon are leading investments in full supply chain transitions to renewables. Right-sized packaging further reduces material use and transport waste.

E-commerce growth has intensified urban delivery emissions. In response, companies like UPS and DHL are deploying electric delivery vehicles. Drones and cargo bikes are also being tested to reduce fuel use and congestion while improving delivery speed.

Governments are tightening emissions regulations, especially in transport. The EU aims to reduce GHG emissions by 55% by 2030, introducing stricter vehicle standards and incentives for green logistics investments. Similar policies are emerging in North America and Asia.

Table 4

CO2 Emissions from Transportation in the EU (2021-2024)

Year	Total CO2 Emissions (million tons)	Emissions per Capita (kg)	Growth Rate (%)
2021	1,500	3.0	–
2022	1,520	3.1	1.3%
2023	1,530	3.2	0.7%
2024	1,540	3.3	0.7%

Source: European Environmental Agency (EEA)

Conclusion Green logistics represents not just a trend, but a necessary shift in how businesses approach sustainability within their supply chains. From the implementation of renewable energy sources to sustainable packaging and waste management strategies, the logistics industry is undergoing a transformation that prioritizes environmental stewardship. Moving forward, companies must continue to innovate and collaborate with various stakeholders to further integrate green practices into their operations, ensuring that the logistics sector contributes positively to both the economy and the environment.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor T. Kolodizieva

References: **1.** Бондаренко І. В. Логістика в умовах сталого розвитку: концепції та стратегії. Київ : Наук. думка, 2021. 356 с. **2.** Ковальчук Т. М. «Зелені» технології в управлінні логістикою: вплив на ефективність підприємства.

Харків : Вид-во ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2022. 278 с. **3.** Іванова Л. В. Сучасні тенденції в організації екологічно чистих логістичних систем. Львів : Вид-во ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 312 с. **4.** Сидоренко С. В. Розвиток «зелених» систем постачання в Україні: стратегічні напрями. Одеса : Вид-во ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 234 с. **5.** Петрова І. М. Принципи сталого розвитку в організації бізнес-процесів підприємства. Чернівці : Вид-во ЧНУ ім. Юрія Федьковича, 2021. 198 с. **6.** Яценко О. С. Екологічні аспекти логістики та їх вплив на діяльність підприємств. Київ : Вид-во «Ніка-Центр», 2022. 220 с. **7.** Волкова А. О. Інноваційні підходи до управління логістичними потоками в умовах «зеленої» економіки. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2020. 255 с. **8.** Савченко О. В. Управління екологічними ризиками в логістичних системах. Харків : Вид-во ХНТУ, 2021. 273 с. **9.** Пархоменко В. О. Сталий розвиток і логістика: концептуальні підходи. Київ : Вид-во «Освітній центр», 2022. 211 с. **10.** Шевченко М. В. Логістичні інновації та їх роль у зменшенні екологічного впливу. Запоріжжя : Вид-во ЗНТУ, 2023. 198 с.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

АНАЛІЗ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ОБСЯГ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

УДК 330.322.012

Трутень К. О.

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

Анотація. *. Статтю присвячено вивченню взаємозв'язків між обсягом капітальних інвестицій в Україні та сальдо прямих іноземних інвестицій (ПІІ). За допомогою економетричних методів досліджено вплив прямих іноземних інвестицій на стимулювання внутрішніх капіталовкладень в умовах поствоєнного відновлення та економічних трансформацій. Розглянуто ключові фактори, що впливають на залучення іноземного капіталу.*

Ключові слова: *прямі іноземні інвестиції, капітальні інвестиції, інвестиційна політика, економічне зростання, повоєнна реконструкція, інвестиційний клімат, економічний розвиток.*

Annotation. *The article is devoted to studying the relationship between the volume of capital investments in Ukraine and the balance of foreign direct investments (FDI). Using quantitative analysis and statistical methods, the influence of foreign direct investments on stimulating domestic capital investments under conditions of post-war reconstruction and economic transformations is examined. The key factors affecting the attraction of foreign capital are considered.*

Keywords: *foreign direct investments, capital investments, investment policy, economic growth, post-war reconstruction, investment climate, economic development.*

Актуальність теми дослідження. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) є важливим джерелом фінансування для модернізації виробничих потужностей, впровадження новітніх технологій, а також підвищення рівня корпоративного управління. У контексті трансформаційної економіки України, де внутрішній ринок часто

© Трутень К. О., 2025

не може забезпечити необхідні обсяги капіталу, прямі іноземні інвестиції виступають каталізатором економічного зростання та відновлення після військових дій.

Україна перебуває в умовах нестабільності, спричиненої як зовнішніми загрозами, так і внутрішніми структурними проблемами (корупція, недостатня ефективність судової системи, складнощі з законодавчим регулюванням). Це робить дослідження залежності капітальних інвестицій від прямих іноземних інвестицій особливо актуальним для формування ефективної політики залучення іноземних ресурсів та оптимізації умов для бізнесу [1].

В умовах відновлення економіки після воєнних конфліктів важливо визначити, як прямі іноземні інвестиції впливають на обсяг і структуру капіталовкладень у країні. Це допоможе розробити стратегії щодо стимулювання інвестиційної активності та залучення міжнародного фінансового капіталу для повоєнної реконструкції [2].

Що стосується вирішення проблем капітальних інвестицій, то численні дослідження з цього питання були проведені як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Дослідники, такі як Н. А. Мазур [3], О. К. Кушнір [3], О. А. Подолянчук [2], Н. М. Гудзенко [2], О. В. Дідух [4], Г. О. Партин [4], та інші, зробили значний внесок у вивчення проблем іноземного інвестування в Україні. Їх роботи аналізують специфіку українського ринку, його інвестиційний потенціал, проблеми регулювання та вплив прямих іноземних інвестицій на капіталовкладення в умовах економічних трансформацій.

Мета статті полягає у виявленні та аналізі взаємозв'язку між обсягом капітальних інвестицій в Україні та макроекономічними показниками.

Відомо, що ВВП є мірою загального економічного розвитку країни. Підвищення ВВП впливає на прибутки підприємств і їх здатність вкладати кошти у виробництво. Таким чином, цей показник дозволяє оцінити попит на капіталовкладення в умовах активізації економіки. ПІІ відображають довіру міжнародних інвесторів до економіки країни. Вони сприяють зростанню технологічного розвитку та модернізації виробництва, що, своєю чергою, може стимулювати внутрішні капіталовкладення через ефект передачі досвіду та підвищення конкурентоспроможності. Сальдо платіжного балансу показує чистий результат зовнішньоекономічних операцій. Позитивне сальдо забезпечує стабільність фінансової системи і створює сприятливі умови для інвестування, а негативне – може свідчити про капіталовідтік та економічні дисбаланси, що стримують інвестиційний процес. Завантаженість виробничих потужностей відображає рівень використання існуючих виробничих ресурсів. Висока завантаженість сигналізує про потребу у розширенні або модернізації виробництва, тоді як низька завантаженість може вказувати на надлишок потужностей і зниження стимулів для нових інвестицій.

Включення цих показників дозволяє охопити як внутрішні (економічне зростання, виробнича активність), так і зовнішні (іноземні інвестиції, фінансові потоки) чинники, що впливають на капітальні інвестиції [5]. Такий підхід сприяє побудові регресійної моделі, яка точно відображає взаємозв'язки між різними секторами економіки та допомагає зрозуміти, які фактори є ключовими для прийняття інвестиційних рішень. Вихідні дані для побудови моделі подано в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані для побудови економетричної моделі

Рік	Квартал	Капітальні інвестиції, млн дол., у	Прямі іноземні інвестиції (сальдо), млн дол., x_1	Платіжний баланс (сальдо), млн дол., x_2	ВВП, млн дол., x_3	Завантаженість виробничих потужностей промислових підприємств, % x_4
	1	2	3	4	5	6
2018	1	3981,5	1784	-272	25919,1	67,9
	2	4621,1	920	579	29809,0	67,5
	3	5338,4	-247	-725	36574,7	68,7
	4	7545,7	2003	3295	38529,6	69
2019	5	2975,9	942	329	31538,2	68,1
	6	3361,0	1375	415	36086,5	68,4
	7	4032,2	1975	1454	43019,4	68,4
	8	5874,9	920	3782	43137,0	69,4

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7
2020	9	2900,1	-1560	-139	31681,4	65,5
	10	4190,1	1252	1341	32471,1	58,8
	11	5213,1	-97	-1692	43148,3	61,5
	12	7312,8	-545	2480	48281,1	65
2021	13	1788,4	1517	-961	37436,7	63,8
	14	1666,2	1193	1268	43528,2	64,9
	15	2499,0	2524	-1633	55714,9	66,4
	16	4293,3	1651	1813	63405,8	67,9
2022	17	1997,7	-577	-3340	33692,4	68,7
	18	2614,1	286	-4758	31751,5	50,5
	19	3043,0	332	2186	44808,1	56,4
	20	4572,2	291	3012	50250,8	59,1
2023	21	2554,3	1145	3176	37254,5	58,5
	22	3310,6	1304	-5650	40027,0	61,4
	23	3525,0	1640	-821	48623,8	62
	24	5222,1	116	3292	52851,8	62,9

Економетрична модель капітальних інвестицій була побудована на основі чотирьох факторів. У результаті статистичного аналізу, проведеного в пакеті StatGraphics, було з'ясовано, що лише один фактор є статистично значущим – прямі іноземні інвестиції (x_1). Усі інші змінні (x_2, x_3, x_4) не пройшли перевірку на значущість і були виключені з моделі.

Отже, остаточна модель парної регресії має вигляд:

$$y = 3830{,}0 + 0{,}298017 \cdot x_1,$$

де x_1 – прямі іноземні інвестиції, млн дол.;

y – капітальні інвестиції, млн дол.

Модель, побудована для пояснення залежності капітальних інвестицій (y) від прямих іноземних інвестицій (x_1), показала, що константа дорівнює 3830,0 млн дол., а коефіцієнт при x становить 0,298017, що свідчить про позитивний вплив прямих іноземних інвестицій на капітальні інвестиції. Інакше кажучи, збільшення прямих іноземних інвестицій на один млн дол. асоціюється з підвищенням капітальних інвестицій приблизно на 0,298 млн дол. При цьому P-значення для коефіцієнта x_2 становить 0,0190, що є значущим на рівні 95 % довіри, що підтверджує статистичну релевантність цього показника.

Незважаючи на те, що модель пояснює лише 22,57 % варіації залежної змінної (R^2 = 22,57 %, скоригований R^2 = 19,05 %), отримані результати дозволяють зробити висновок про наявність зв'язку між прямими іноземними інвестиціями та капітальними інвестиціями. Модель, побудована за методом крокового відбору, зменшувала кількість незалежних змінних до єдиного показника x_2, що підкреслює його ключову роль у формуванні капітальних інвестицій. Додатково: результати аналізу залишків, зокрема відсутність значущої автокореляції (статистика Durbin-Watson = 1,65856, P= 0,2029), свідчать про відповідність обраної моделі вимогам класичного лінійного регресійного аналізу. Незважаючи на виявлення кількох спостережень зі стандартизованими залишками більше 2, вони не перевищують критичного рівня 3, що свідчить про відсутність серйозних проблем із впливом аномальних даних.

Як відомо, прогнозування виступає ефективним інструментом при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. Наявність прогнозу дає можливість уникнути певних помилкових рішень та оцінити майбутній стан об'єкта, його тенденцію розвитку тощо.

Тому було обчислено криву зростання, яку використали для прогнозу:

$$y = e^{8{,}60343 - 0{,}120094 \cdot \sqrt{t}}$$

На основі проведеного регресійного аналізу побудовано модель, що описує залежність капітальних інвестицій (y, млн дол.) від періоду часу (t, квартал) за допомогою логарифмічної залежності y від квадратного кореня з t. Отримані оцінки свідчать про те, що константа моделі є статистично значущою ($P < 0{,}0001$), що забезпечує надійне базове значення для y, однак коефіцієнт нахилу, який дорівнює – 0,120094, має P-значення 0,1137, що перевищує загальноприйнятий поріг 0,05. Це свідчить про те, що негативний вплив $\sqrt{t}$ на y не є статистично значущим на рівні довіри 95 %, а отже, немає достатніх підстав стверджувати, що зміни в періоді часу суттєво впливають на рівень капітальних інвестицій.

Модель пояснює лише близько 10,98% варіації залежної змінної ($R^2 = 10{,}98$ %, скоригований $R^2 = 6{,}94$ %), що вказує на досить слабкий зв'язок між часом та капітальними інвестиціями. Кореляційний коефіцієнт – 0,331389 також свідчить про відносно слабку негативну залежність, тобто із збільшенням часу прогнозоване значення y дещо зменшується, але цей ефект не досягає статистичної значущості. Стандартна помилка оцінки моделі (0,393182) та середня абсолютна помилка (0,310238) демонструють певний рівень невизначеності в прогнозних значеннях, що у поєднанні з широкими інтервалами прогнозування підкреслює високу дисперсію залишків та невисоку точність моделі.

Аналіз залишків, зокрема, Durbin-Watson статистика (1,73369, P = 0,1847), не виявив ознак серійної автокореляції, що свідчить про відсутність систематичних закономірностей у розподілі залишків і підтверджує коректність застосування стандартних методів регресійного аналізу в даному випадку. Прогнозовані значення y для певних кварталів показують, що при t = 25,26,27 моделі прогнозують значення капітальних інвестицій у межах приблизно від 2920 до 2989 млн дол., але широкі межі прогнозування (наприклад, для t = 25 – від 1254,6 до 7124,84 млн. дол.) свідчать про високий рівень невизначеності окремих прогнозів.

Проведений аналіз дозволяє аргументовано стверджувати, що прямі іноземні інвестиції є важливим детермінантом, який позитивно впливає на рівень капіталовкладень в Україні. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вивчення інших факторів, що впливають на капітальні інвестиції, оскільки модель пояснює лише частину загальної варіації залежної змінної. Проте навіть у такій спрощеній моделі позитивний ефект прямого іноземного інвестування можна розглядати як можливість для формування ефективної інвестиційної політики, спрямованої на стимулювання економічного зростання та повоєнної реконструкції.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Малярець Л. М.

Література: **1.** Малярець Л. М. Економіко-математичні методи та моделі : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 412 с. **2.** Подолянчук О. А., Гудзенко Н. М. Капітальні інвестиції: нормативно-правове регулювання та облік. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики.* 2021. № 2. С. 166–181. **3.** Мазур Н. А., Кушнір О. К. Капітальні інвестиції в економіці України: значення та вплив в умовах змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління.* 2022. № 4. **4.** Партин Г. О., Дідух О. В. Капітальні інвестиції: сутність, сучасні тенденції та вплив на зростання обсягів ВВП. *Ефективна економіка.* 2021. № 3. **5.** Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

ПРИЙНЯТТЯ СПАДЩИНИ СПАДКОЄМЦЯМИ, ЯКІ НА ЧАС ВІДКРИТТЯ СПАДЩИНИ ПЕРЕБУВАЮТЬ ЗА КОРДОНОМ

УДК 347.6

Удовіченко К. Е.

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

Анотація. *У статті досліджено правові аспекти прийняття спадщини громадянами України, які на момент відкриття спадщини перебувають за кордоном. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює спадкові відносини з іноземним елементом; висвітлено проблемні питання прийняття спадщини; досліджено актуальну судову практику.*

Ключові слова: *спадкове право, прийняття спадщини, спадкоємці за кордоном, строк і місце для прийняття спадщини, пропуск строку, консульські установи.*

Annotation. *The article examines the legal aspects of inheritance by citizens of Ukraine who are abroad at the time of inheritance opening. The author analyses the legal framework governing inheritance relations with a foreign element, highlights the problematic issues of inheritance, and examines the current case law.*

Keywords: *inheritance law, acceptance of inheritance, heirs abroad, term and place for acceptance of inheritance, missed term, consular offices.*

У зв'язку з воєнними діями в Україні та масовим виїздом громадян за кордон гостро постало питання про порядок прийняття спадщини тими, хто перебуває за межами країни на момент смерті спадкодавця. За різними підрахунками, понад 5 мільйонів українців отримали тимчасовий захист за кордоном. Ця категорія часто відчуває труднощі з реалізацією своїх спадкових прав через географічну віддаленість від місця відкриття спадщини.

Відповідно до ст. 1268 Цивільного кодексу України, спадкоємець, який постійно проживав зі спадкодавцем на час відкриття спадщини, вважається таким, що прийняв спадщину, якщо протягом строку, встановленого статтею 1270 Цивільного кодексу України, він не заявив про відмову від неї [1]. Однак спадкоємці, які перебувають за кордоном, як правило, не можуть скористатися цим положенням, оскільки не проживали разом зі спадкодавцем, і тому повинні активно виявити своє бажання прийняти спадщину.

Метою цієї статті є дослідження правових механізмів прийняття спадщини громадянами України, які на момент відкриття спадщини перебувають за кордоном, аналіз проблемних аспектів цього процесу та формулювання рекомендацій щодо їх вирішення на основі чинного законодавства України та судової практики.

Стаття 71 Закону України "Про міжнародне приватне право" встановлює, що спадкування нерухомого майна підпорядковується праву держави його знаходження. Водночас, якщо майно підлягає державній реєстрації в Україні, регулювання спадкових відносин щодо нього здійснюється за українським законодавством [2].

В Україні передача майна від померлого до спадкоємців регулюється двома основними способами: через заповіт, складений спадкодавцем, або за законом. Процедура передачі спадщини складається з двох ключових фаз: по-перше, прийняття спадщини спадкоємцями, а по-друге, юридичне оформлення їхніх прав на отримане майно. Для того щоб забезпечити збереження успадкованих активів, спадкоємцям критично важливо дотримуватися часових рамок, визначених для офіційного прийняття спадщини. Відповідно до статті 1270 Цивільного кодексу України для прийняття спадщини встановлюється строк у шість місяців, який починається з часу відкриття спадщини [1]. З 30 січня 2024 року набули чинності зміни пов'язані з процесом прийняття спадщини. Строк для прийняття спадщини залишився незмінним – шість місяців. Але законодавець зазначає виняткову ситуацію, коли смерть особи припала на період воєнного стану, а її державна реєстрація відбулася пізніше ніж через місяць після фактичної смерті. У таких випадках строк для прийняття спадщини відраховується від дати реєстрації смерті державними органами.

© Удовіченко К. Е., 2025

На додаток до строків, важливе значення має також місце прийняття спадщини. Згідно з оновленою статтею 1221 Цивільного кодексу України, місцем відкриття спадщини вважається останнє відоме місце проживання спадкодавця. У разі його невідомості, таким місцем визначається місцезнаходження нерухомого майна або його переважної частини, а за відсутності нерухомості – місцезнаходження основної частини рухомого майна [3].

Відповідно до статті 1269 ЦК України, спадкоємець, який не проживав постійно зі спадкодавцем на час відкриття спадщини, для її прийняття повинен звернутися з відповідною заявою до нотаріуса або, у сільській місцевості, до уповноваженої особи місцевої ради. Заява подається спадкоємцем особисто [2]. Однак для спадкоємців, які перебувають за межами України, закон передбачає альтернативний шлях. Вони можуть оформити заяву про прийняття спадщини у будь-якого нотаріуса в країні свого перебування або ж у консульському відділі України. Стаття 44 Консульського статуту України надає консулам право здійснювати нотаріальні дії, визначені українським законодавством. Згідно з Положенням про порядок вчинення нотаріальних дій в дипломатичних представництвах та консульських установах України, консул уповноважений засвідчувати заяви про прийняття спадщини [4].

Далі спадкоємець повинен знайти нотаріуса в Україні відповідно до місця відкриття спадщини та надіслати йому належним чином оформлену заяву про прийняття спадщини, на підставі якої буде заведено спадкову справу. Важливим моментом є те, що датою подання заяви вважається момент відправлення поштового листа, незалежно від часу його доставки та вручення нотаріусу, і це є плюсом для спадкоємців, які знаходяться за кордоном.

Офіційні документи, видані за межами України, потребують легалізації або апостилювання, залежно від країни їх походження. Відповідно до положень Гаазької конвенції, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів, документ з апостилем не потребує додаткового оформлення чи засвідчення для використання в країнах-учасницях цієї Конвенції [5]. Крім того, обов'язковим є переклад таких документів українською мовою з подальшим нотаріальним засвідченням перекладу.

Спадкоємці, які перебувають за кордоном, часто стикаються з проблемою пропуску цього строку з об'єктивних причин: несвоєчасне отримання інформації про смерть спадкодавця, непереборна хвороба, трудовий контракт, складність оформлення документів за кордоном, обмежений доступ і черги до консульських установ України, тривалість процедури легалізації документів тощо. Важливо пам'ятати, що саме по собі проживання спадкоємця за кордоном не є безумовною підставою вважати, що він мав непереборні обставини для своєчасного подання заяви про прийняття спадщини.

У випадку пропуску строку, відведеного для прийняття спадщини, рекомендується ініціювати судовий процес щодо визначення додаткового терміну. Для цього слід підготувати доказову базу, яка підтверджує наявність вагомих причин пропуску (серед яких можуть бути довідки про перебування за межами України, трудові договори, документи, що вказують на затримку в отриманні інформації про смерть спадкодавця). Такий підхід узгоджується з правовою позицією, викладеною у постанові Верховного Суду від 12.04.2021 у справі № 589/1863/13-ц [6].

На нашу думку, для вдосконалення законодавства доцільно було б вжити декількох змін. По-перше, збільшити строк для прийняття спадщини для осіб, які перебувають за кордоном, до дев'яти місяців або одного року. По-друге, розширити можливості для дистанційного прийняття спадщини шляхом використання електронних сервісів. По-третє, спростити процедуру легалізації документів, виданих за кордоном, для цілей спадкового провадження. Доцільно також розробити та впровадити механізм електронної взаємодії між консульськими установами України за кордоном та нотаріусами в Україні для забезпечення оперативної передачі заяв про прийняття спадщини та інших документів.

Підсумовуючи, слід зазначити, що прийняття спадщини спадкоємцями, які перебувають за кордоном, є складним правовим процесом, що потребує вдосконалення законодавчого регулювання та формування єдиної судової практики. Врахування зарубіжного досвіду та сучасних технологічних можливостей дозволить спростити цей процес і забезпечити ефективний захист спадкових прав громадян України, які проживають за кордоном.

Науковий керівник – канд. юрид. наук, доцент Ваганова І. М.

Література: **1.** Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text. **2.** Про міжнародне приватне право : Закон України від 23.06.2005 р. № 2709- IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text. **3.** Про внесення змін до Цивільного кодексу України щодо вдосконалення порядку відкриття та оформлення спадщини : Закон

України від 08.11.2023 № 3450-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3450-20#Text. **4.** Про Консульський статут України : Указ Президента України від 02.04.1994 № 127/94. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/94#Text. **5.** Конвенція, що скасовує вимогу легалізації іноземних офіційних документів від 05.10.1961. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_082#Text. **6.** Постанова Верховного Суду від 12.04.2021 у справі № 589/1863/13-ц. URL: https://verdictum.ligazakon.net/document/96243588.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2025 р.

THE ESSENCE OF THE CONCEPT OF EXPORT POTENTIAL OF ENTREPRENEURSHIP

UDC 339.564:658

Usatyi I.

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

Annotation. *The article explores the essence of the concept of «export potential of entrepreneurship» and its key components. It identifies the main types of enterprise resources that shape export potential and analyzes the process of their formation and utilization. Special attention is given to the impact of external factors on the formation of Ukrainian enterprises' export potential.*

Keywords: *export potential, entrepreneurship, enterprise resources, foreign economic activity, competitiveness, innovation, international market.*

Анотація. *У статті досліджено сутність поняття «експортний потенціал підприємництва» та його ключові складові. Визначено основні типи ресурсів підприємства, які формують його експортний потенціал, та проаналізовано процес їх формування та використання. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх факторів на формування експортного потенціалу українських підприємств.*

Ключові слова: *експортний потенціал, підприємництво, ресурси підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, інновації, міжнародний ринок.*

Problem statement. The modern economy is characterized by a high level of globalization and international competition, requiring enterprises to utilize their export potential effectively. For Ukrainian companies, entering foreign markets is an opportunity to expand their business and a crucial factor for economic stability and development. Despite many studies dedicated to export-related issues, the concept of «export potential of entrepreneurship» remains insufficiently defined. There is a need to systematize and clarify this concept and identify the key factors influencing its formation and utilization.

Analysis of recent research and publications. The issue of export potential in entrepreneurship has been the subject of research by many scholars who approach it from different perspectives, including Shestakova O. A., Chukhraieva N. M., Orekhova A. I., Melnyk O. H., Matvieiev V. V. and Baban T. O.

© Usatyi I., 2025

This article aims to explore the essence of the concept of export potential in entrepreneurship.

Presentation of the primary research. Modern economic theory does not provide a comprehensive interpretation of the term «export potential of entrepreneurship» in terms of its economic essence or structural and functional characteristics. There is no established definition of this concept, but the existing theoretical framework allows for identifying its key features.

To determine the essence of the concept of «export potential of entrepreneurship», it is necessary to consider it from the perspective of two separate terms: «potential» and «export» [1, p. 73].

According to the Economic Encyclopedia, potential refers to the available opportunities, resources, and means that can be used to achieve a specific goal [2]. The Comprehensive Explanatory Dictionary of Modern Ukrainian Language defines potential as a set of all resources and opportunities that can be engaged in a particular field, area, or sector [3, p. 1087]. As seen from the definitions above, the concept of «potential» has several common aspects, primarily associated with the terms «means,» «resource,» and «opportunity.» Thus, entrepreneurial potential reflects the available resources and future opportunities that can be optimally utilized to achieve a defined goal or set of goals [4, p. 309].

Now, let us examine the concept of export. According to the Economic Encyclopedia, export is the sale of goods to foreign entities and their transportation across a country's customs border. According to Article 1 of the Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity,» export (export of goods) refers to the sale of goods by Ukrainian foreign economic entities to foreign contractors (including payments in non-monetary form), with or without their transportation across Ukraine's customs border, as well as re-export operations [5]. According to Article 82 of the Customs Code of Ukraine, export (final export) is defined as a customs regime under which Ukrainian goods are released for free circulation outside the customs territory of Ukraine without any obligations for their re-importation [6].

In summary, the export potential of entrepreneurship is the combination of an enterprise's current resources and opportunities that will be used for conducting foreign economic activities and meeting the demand of external markets.

The identification of entrepreneurial resources is essential for understanding its export potential. In economic theory, entrepreneurial resources are a set of material, intangible, and human assets that a business can use to achieve its objectives. These resources can be classified as follows.

Table 1

Description of the primary resources of the enterprise

Resources	Description
Material resources	This includes production capacities, equipment, technologies, raw materials, and inventories. The effectiveness of using these resources directly impacts the competitiveness of products in external markets
Intangible resources	This category comprises patents, trademarks, brands, reputation, know-how, and the customer base. These resources are essential for creating a unique market offering and fostering consumer loyalty
Human resources	This includes personnel qualifications, experience, knowledge, and skills. Fundamentals are proficiency in foreign languages, experience in international negotiations, and an understanding of the specifics of external markets
Financial resources	This category encompasses the company's funds, attracted investments, loans, and other sources of financing. Sufficient financial resources are necessary for carrying out export operations, including market research, product adaptation, and logistics
Information resources	These include knowledge about markets, competitors, consumers, legislation, and other factors influencing foreign economic activity. Access to up-to-date and reliable information is critically important for making well-founded export decisions

After defining entrepreneurial resources as a key element of export potential, let us examine the process of forming and utilizing each type of resource in more detail. Each type plays a crucial role in a company's ability to conduct foreign economic activities successfully.

The formation of material resources occurs through investments in new equipment, optimization of production processes, and ensuring stable supplies of high-quality raw materials. Factors influencing their formation include technological progress, availability of financing, and management efficiency. Material resources are used to produce competitive products capable of meeting the demands of external markets.

Intangible resources are developed through investments in research and development, patent and trademark registration, building a strong brand, and expanding the customer base. Factors affecting their formation include

innovation activity, marketing strategies, and the company's reputation. Intangible resources are utilized to create unique products, protect intellectual property, and foster consumer loyalty in international markets.

Human resources are developed through employee training and skill enhancement, hiring specialists with international business experience, and improving language proficiency. Factors influencing their formation include the education system, the company's personnel policy, and employee motivation. Human resources are used for effective negotiations, adaptation of marketing strategies, and ensuring high-quality customer service in foreign markets.

Financial resources are formed through attracting investments, optimizing financial planning, and participating in government export support programs. Factors affecting their formation include credit availability, the investment climate, and the efficiency of financial management. Financial resources are used to fund market research, cover logistical costs, and provide credit to foreign buyers.

Information resources are developed through market research, statistical data analysis, and information technologies. Factors influencing their formation include access to information, analytical capabilities, and the application of modern technologies. Information resources are utilized to select promising markets, assess the competitive landscape, and identify consumer needs.

According to the existing classification, while material resources remain the foundation of export production, they are gradually losing their key role as an internal factor in shaping export potential, as externally sourced resources can compensate for them. In contrast, intangible, human, and informational resources, such as international business infrastructure, information technology and scientific potential, and the educational level of specialists, are gaining increasing importance. These resources still primarily rely on internal (national) origins, as they are challenging to acquire on the market [7, p. 229].

However, in recent years, the loss of these resources due to «brain drain» has become increasingly significant for Ukrainian enterprises. This outflow has been mainly driven by the ongoing war in Ukraine since 2014, which escalated into a full-scale conflict in 2022, leading to the mass emigration of qualified professionals. The role of specialized resources is particularly growing in the context of innovation and technological competition in international markets, where key product characteristics include knowledge intensity and informativeness. At the same time, breakthrough technologies serve as the primary means of production. Unfortunately, regarding innovation and technological development, the export potential of Ukrainian enterprises still significantly lags behind that of firms and corporations from developed countries.

Conclusion. The export potential of entrepreneurship is a complex and multifaceted concept that reflects a company's ability to conduct foreign economic activities effectively. Its formation depends on various factors, including the availability and efficient utilization of material, intangible, human, financial, and informational resources. In the context of globalization and increasing competition, intangible, human, and informational resources play a key role in shaping export potential. Ukrainian enterprises must actively invest in innovation, human capital development, and information technologies to enhance their competitiveness in international markets.

Scientific supervisor – D.Sc., Professor N. Parkhomenko

References: **1.** Чухраєва Н. М. Сутність та структура експортного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та підприємництво.* 2017. № 4–5. С. 73–77. **2.** Економічна енциклопедія : у трьох томах / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2000. **3.** Великий тлумачний словник сучасної української мови / голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с. **4.** Орєхова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство.* 2018. № 17. С. 308–313. **5.** Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12. **6.** Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495 VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17. **7.** Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки.* 2017. № 1. С. 226–231.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025 р.

THE ESSENCE AND PURPOSE OF A BUSINESS PLAN IN THE ACTIVITY OF THE COMPANY

UDC 005.51

Fan Rui

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article, the essence and role of business plans in the activities of companies are explored, their key components and main functions are analyzed. In order to explain the definition of a business plan from different perspectives, the views of different scholars were combined, clarifying its dual function in internal management and external communication. A business plan is considered an important tool for enterprises to set goals, plan strategies, and ways of implementation. It is not only a guiding document for internal management, but also an important means of attracting investment and financing.*

Keywords: *planning, business plan, management, competitiveness, decision-making, stakeholders, strategy.*

Анотація. *У статті досліджено сутність і роль бізнес-планів у діяльності компаній, проаналізовано їхні ключові компоненти та основні функції. Стаття поєднує погляди різних науковців, щоб пояснити визначення бізнес-плану з різних точок зору, з'ясовуючи його подвійну функцію у внутрішньому управлінні та зовнішній комунікації. Бізнес-план вважається важливим інструментом для підприємств для встановлення цілей, планування стратегій та шляхів реалізації. Це не тільки керівний документ для внутрішнього управління, але й важливий засіб залучення інвестицій та фінансування.*

Ключові слова: *планування, бізнес-план, управління, конкурентоздатність, прийняття рішень, зацікавлені сторони, стратегія.*

Formulation of the problem. Effective management of an organization aimed at increasing labor productivity, enhancing its image in the external environment, preventing costs and reducing risk is impossible without planning. It is very difficult to survive in the competitive struggle without in-depth calculations, justification and determination of prospects, anticipation of various kinds of in-depth calculations, and anticipation of various kinds of changes. Planning involves developing goals and objectives, determining the best methods and ways to implement plans to achieve the goals. This approach has gained relevance and spread in the modern business world. Planning is a type of management activity and the basis for making management decisions.

The development of business planning theory has been the subject of many research papers of well-known scientists, including. Alexander Osterwalder, Steve Blank, Eric Ries, Zhuyan, Chenchunhua, Wuxiaobo and others. These experts have made significant contributions in the fields of business planning and corporate strategy.

The goal of the article is to summarize the theoretical and practical principles of business planning at an enterprise and to reveal the essence and purpose of a business plan in an enterprise's activities.

Basic material. In a market economy, entrepreneurs will not be able to organize stable operation of their business if they do not effectively and clearly plan their activities, constantly collect, process and accumulate information about the state of target markets, the state of competitors in them, opportunities and prospects for the development of this market. Each company manager needs a specific planning document that would provide a comprehensive assessment of the future business project and help in the implementation of the business idea, as well as ensure their planned «support». Such a planning document is a business plan, which is a type of feasibility study, the structure of which is adapted to market requirements.

The mechanism for managing the company's activities should provide for an economically sound business plan for its development, which takes into account the company's development strategy, resource potential and implementation capabilities.

© Fan Rui, 2025

The essence of a business plan is a systematic document used to define the goals, strategy, and implementation path of an enterprise. It is not only an internal guidance tool for enterprises, but also a key document for external communication. A business plan covers multiple aspects such as market analysis, financial forecasting, and operational strategy, helping companies clarify their positioning and development direction [9].

Overall, a business plan has two main functions: internal and external. Its internal function is more important, but it is often overlooked by people.

Business planning is designed to solve at least four main tasks:

1. Conducting market research to identify potential consumers of the products offered by the manufacturer;

2. Estimation of the expected profitability (profitability) of the organized business based on the comparison of the estimated costs of production and sale of the planned products with their prices;

3. Identification of possible problems and challenges of the external environment in which the organization operates, especially in the initial period of its formation, development of a set of measures to minimize risks and prevent them;

4. Substantiation of criteria and indicators characterizing positive or negative dynamics of business formation and development.

A business plan can be used both for a start-up company and for existing companies at every stage of their development. Approaches to interpreting the essence of business planning and defining its features differ. Today, there are many concepts of business planning, some of which are presented in table 1.

Table 1

Morphological analysis of the term «business-plan»

Author	Definition	Genus
Brian Finch	«The business plan is a communication tool, de signed to transmit information to a wide range of people: financiers,prospective business parthers,staff, head office, or any number of others»	Communication tool
Qian Zhang	«A business plan is a comprehensive project plan that analyzes the feasibility of the upcoming business project from various aspects such as personnel, systems, management, as well as the company's products, marketing, and market» [11]	Comprehensive project plan
Yong Wang	«A business plan is a document that transforms an idea or a project in the making into a feasible action plan and investment plan»	Document
Lin Shi, Wei Song	«A business plan is a comprehensive project plan that can help start-up companies re-examine themselves and obtain financing»	Comprehensive project plan
Chen Jiyang, Liu Kunpeng, Ma Xiaohong	«A business plan is a plan that starts from the overall situation of the enterprise» [3]	Plan
Linhuan Liu	«A business plan is a written document compiled and organized by a company, enterprise, or project unit to comprehensively showcase the current status and future development potential of the company and project to investors, based on specific requirements for format and content, after scientific research, analysis, collection, and organization of relevant information in order to achieve investment, financing, and other development goals» [5]	Written document
Kaimeng.Li	«A business plan is a comprehensive research and demonstration report prepared by an enterprise for the purpose of investment decision-making, investment promotion and financing, based on investigation, analysis and demonstration of the proposed project, in accordance with certain format and content depth requirements, to comprehensively display the current situation and future prospects of the enterprise and its proposed project»	Comprehensive research and demonstration report
Yuchun Zhang	«A business plan is a written document that comprehensively introduces the company and project operations, elaborates on the product market, competition, risks, and future development prospects, as well as financing requirements»	Written document
Jiang Baoshan, Zheng Ce.	«A business plan is the conception and planning of the overall business operation of an enterprise, which is based on the actual situation of the enterprise and involves human resources, product research and development, production and processing, market development and sales, financial management, capital operation, and enterprise development strategy»	Conception and planning of the overall business operation
Shida.Wang	«A business plan is a comprehensive project plan, primarily intended to be submitted to investors for evaluation of the enterprise or project, thereby enabling the enterprise to obtain financing» [7]	Project plan

Thus, the analysis of various definitions of scientists regarding the concept of «business-plan» (table 1) allowed us to come to the conclusion that the a business plan, is a written document compiled and organized by a company, enterprise, or project unit to comprehensively showcase the current status and future development potential of the company and project to investors, based on specific requirements for format and content, after scientific research, analysis, collection, and organization of relevant information in order to achieve investment, financing, and other development goals. A business plan is a comprehensive written description of the business that a company is engaged in. It provides a detailed introduction to a company's product services, production processes, market and customers, marketing strategies, human resources, organizational structure, demand for infrastructure and supply, financing needs, and utilization of resources and funds.

As it can be seen, a business plan is a brief, accurate, accessible and understandable description of the proposed business, the most important tool in the study of various situations, allowing you to choose the most promising desired result and determine the means of achieving it.

Main tasks of business planning include the aspects which are shown in fig. 1.

Fig. 1. **Main tasks of business planning**

1. A business plan helps entrepreneurs or management clearly define the company's long-term vision, short-term goals, and specific steps to achieve these goals. This helps team members reach a consensus on the direction of the company's development and form a unified action guide [8].

2. By conducting in-depth research on target markets, competitors, customer needs, and trends, a business plan helps businesses identify market opportunities and potential risks. This helps companies develop more precise market positioning and marketing strategies, and enhance their market competitiveness.

3. The business plan provides a detailed plan for key operational aspects such as the company's operational model, product/service development, supply chain management, sales channels, and market promotion. This helps companies establish efficient and sustainable operational systems, ensuring smooth business progress [8].

4. By preparing detailed financial statements such as revenue forecasts, cost budgets, cash flow statements, etc., a business plan presents the financial condition and profitability of a company. This helps investors evaluate the investment value and risk of a company, while also providing a basis for financial planning for the company itself.

5. For startups or companies seeking expansion, a business plan is a key tool to showcase the value and potential of the enterprise to potential investors, banks, government agencies, and others. An excellent business plan can attract investors' attention and increase opportunities for financing or cooperation.

6. A business plan is not only a tool for external display, but also an important basis for internal management and decision-making within the enterprise. It helps senior executives understand the overall operational status of the enterprise, evaluate the feasibility and impact of various decisions, and make more informed decisions [8].

7. The business plan requires the enterprise to comprehensively analyze the potential risks and challenges it may face, and propose corresponding response measures. This helps companies to prepare in advance, reduce the probability and impact of risks, and ensure the stable development of the enterprise.

Table 2 presents the main purpose of developing a business plan for different categories of its users.

Table 2

The main purpose of developing a business plan for different categories of its users

Users of the business plan	The purpose of development
Creditors	to assess the possibility of granting loans to the enterprise, the degree of liquidity and risk of projects, the level of management quality
Investors	to interest in investing in promising projects
Owners, co-owners, founders of the organization	to assess the capabilities and prospects of the business entity, set and monitor goals and objectives, determine the need for resources (financial, material, labor), and test their ideas for feasibility and realism
Managers	to understand ideas and practically implement them, to form a cohesive team to fulfill tasks

The value of a business plan depends on the usefulness of the information it contains. The main indicators of information quality are: objectivity (an integral indicator that combines assessments of the completeness, accuracy and consistency of information); relevance (compliance with specific information needs); relevance (ability to meet information needs within an acceptable time frame); communicability (understandability for the relevant business entity); visibility (obviousness).

Since the information field of a business plan cannot consist only of factual information, any prediction of the future, as well as the development of a business plan, is always characterized by a certain degree of uncertainty.

Principles of creating a business plan.

1. Simplify the content. A business plan is not a product manual or business brochure, but a condensed version of the company's core business and core competitiveness. This requires the content to be clearly stated and highly summarized in a shorter space, rather than enumerating products or businesses. In terms of content, it is necessary to focus on summarizing market space, user pain points, solutions, competitive advantages, team background, financial forecasts, etc. according to the different stages of enterprise development, so that investors can quickly understand what the enterprise is doing and how much space it has [9].

2. Highlight is prominent. A good business plan needs to impress investors in the shortest possible time by making them understand the highlights of the enterprise that are worth investing in. Whether the technological barriers are high enough, whether the business model is innovative and feasible, whether the core competitiveness is prominent, whether the team background is excellent and experienced, government and institutional endorsement, etc., are all sources of highlights that can be deeply explored [8].

3. Easy to understand. Entrepreneurs with technical backgrounds tend to use technical jargon to showcase their expertise, which increases the difficulty for non-technical investors to understand and make it difficult for them to make the next decision. A good business model must also be easy to understand. Only by accurately grasping the essence of the company's business model can we position the enterprise in a few words and convey to investors the information that the enterprise can make money and achieve considerable investment returns [8].

In summary, a business plan is an important cornerstone for the development of a company. It is not only a tool for external display and financing, but also an important basis for internal management and decision-making. By formulating and executing a business plan, enterprises can have a clearer understanding of themselves and the market environment, develop scientifically reasonable strategies and plans, and achieve sustainable development.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Baoshan J., Ce Zh. Writing business plans and financing for high tech small and medium sized enterprises. *Technology and Economics.* 2002. Vol. 8. P. 24–26. **2.** Finch B. 30 minutes to write a business plan. Kogan Page, 1998. 64 p. **3.** Jiyang Ch., Kunpeng L., Xiaohong M., Lihua S., Mengmeng Zh., Quanli L., Jiancheng Zh. Research

on investment decision method based on business plan. *Economics and Management Science; Engineering Technology.* 2002. Vol. 2. P. 140–142. **4.** Li K. Preparation and evaluation of business plans for enterprise investment projects. *China Investment (Chinese and English).* 2007. Issue 8. P. 102–105. **5.** Liu L. Let me explain in one minute what a business plan is. *Zhihu Venture Capital.* 2022. Vol. 7. URL: https://zhuanlan.zhihu.com/p/543036733. **6.** Shi L., Song W. Tailor made business plan. URL: https://wenku.baidu.com/view/e815d2172dc58bd63186bceb19e8b8f67d1cef1e?fr=xueshu&_wkts_=1726968927716. **7.** Shida W. Research on business plan writing. Changchun University of Science and Technology, 2012. 85 p. **8.** Shuguang G. The business plan should clarify three issues to the VC. *International financing.* 2014. F832.48. P. 59–60. **9.** Yanhua Sh. On several issues in college students' entrepreneurial plans. *Journal of Changchun Institute of Education, Social Sciences.* 2014. P. 118–119. **10.** Yong W. Entrepreneurial financing and business plan. *China Youth Science and Technology.* 2006. Vol. 10 (3). URL: https://xueshu.baidu.com/usercenter/paper/show?paperid=9dfc6a5505c72a6f3141d4dcb61014d1&site=xueshu_se. **11.** Zhang Q. A brief discussion on business plan. 2005. URL: https://d.wanfangdata.com.cn/periodical/tqjj200507147. **12.** Zhang Y. Analysis of concepts related to business plan writing. *Modernization of Shopping Malls.* 2007. Issue 08. P. 65–65.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 658.7

Фомінов Д. С.

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

Анотація. *У статті проаналізовано стан транспортної логістики України в умовах війни; визначено основні проблеми та виклики; окреслено напрями адаптації та розвитку галузі для забезпечення економічної стійкості та інтеграції у світові логістичні мережі.*

Ключові слова: *транспортна логістика, воєнна агресія, логістичні виклики, вантажоперевезення, адаптація, міжнародна інтеграція.*

Annotation. *The article analyzes the state of Ukraine's transport logistics during wartime, identifies key problems and challenges, and outlines directions for the sector's adaptation and development to ensure economic resilience and integration into global logistics networks.*

Keywords: *transport logistics, military aggression, logistics challenges, freight transportation, adaptation, international integration.*

Військова агресія російської федерації проти України спричинила значні зміни у функціонуванні транспортної інфраструктури та логістичних процесів. В умовах воєнного стану транспортно-логістична система

© Фомінов Д. С., 2025

країни неодноразово зазнавала вимушеної перебудови відповідно до поточних викликів. Всупереч наявним викликам транспортна логістика поступово адаптується до нових умов, зберігаючи функціональність і забезпечуючи безперервність критично важливих перевезень.

На сьогодні транспортний сектор є базовим елементом економічної стабільності, який відіграє важливу роль як у внутрішньому розвитку держави, так і в інтеграції до європейського та світового логістичного простору.

З огляду на стратегічне значення транспортної логістики для забезпечення економічної стабільності та життєдіяльності держави, питання оптимізації логістичних процесів та відновлення інфраструктури набувають особливої актуальності в умовах військової агресії та економічної кризи.

Наразі тільки формується коло вчених, які присвячують свої дослідження процесам адаптації та функціонування транспортної логістики в умовах воєнного конфлікту. Серед сучасних публікацій можна виокремити роботи таких науковців: Гринів Н. [1], Демченко Г. [2], Колодізєва Т. [3], Мельникова К. [4], Михайлик Н. [5], Пономаренко О. [6], Равліковська А. [1], Тарасенко О. [6], Холденко В. [6].

Слід зазначити, що їхні напрацювання спрямовані на пошук оптимальних рішень для стабілізації логістичних ланцюгів, мінімізації негативних наслідків військової агресії та відновлення транспортної інфраструктури. Проте з аналізу наукових публікацій можна констатувати, що питання, пов'язані з функціонуванням саме транспортної логістики, залишаються недостатньо дослідженим, попри те, що саме цей сегмент зазнає найбільшого негативного впливу військових дій в Україні.

Метою статті є аналіз функціонування транспортно-логістичної системи України в умовах воєнного стану з визначенням основних проблем та окресленням напрямів її вдосконалення задля забезпечення стабільного економічного розвитку та інтеграції в міжнародні логістичні системи.

За результатами Третьої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA3), підготовленої Світовим банком, станом на 31 грудня 2023 року втрати транспортного сектору України оцінено у 30,5 млрд євро. Водночас потреби у реконструкції та відновленні цієї галузі визначено на рівні 66,8 млрд євро. Найбільші обсяги фінансування необхідні для відновлення автомобільних доріг державного значення (29%), залізничної інфраструктури, рухомого складу та обладнання (24%), а також автомобільних доріг місцевого значення (16%) [9].

Проте попри триваючі воєнні дії, які ускладнюють стабілізацію та розвиток транспортно-логістичної системи України, за даними Logistics Innovation Forum 2025, у 2024 році вантажообіг зріс на 16% порівняно з 2023 роком. Водночас цей показник становив лише 65% від рівня 2021 року [10].

Аналіз поточної ситуації у сфері транспортної логістики України в умовах воєнного стану дозволяє констатувати, що на ефективність її функціонування продовжує негативно впливати низка системних факторів, серед яких:

- обрив та зміна логістичних ланцюгів (припинення авіаційного сполучення; блокування українських морських портів; зміна маршрутів логістичних каналів для експорту та імпорту);
- неготовність національної та європейської інфраструктури до нових умов (недостатня адаптованість транспортної інфраструктури для стабільного функціонування ланцюгів постачання);
- ризики та небезпека для водіїв та транспорту (загроза обстрілів, мінування шляхів, особливо у зонах, приближених до бойових дій);
- кадровий дефіцит (відтік людського капіталу, пов'язаний з міграцією населення та мобілізацією);
- зростання витрат на пальне, високі ціни на енергоносії або їх дефіцит (цей чинник збільшує вартість логістичних витрат та особливо впливає на автоперевезення, де паливо є найбільшою статтею витрат);
- енергетична нестабільність (перебої в електропостачанні порушують графіки перевезень, роботу складів, вихід із ладу обладнання);
- пошкодження інфраструктури та втрата виробничих потужностей (пошкодження доріг, мостів, складських приміщень) [7].

На рис. 1 відображено основні фактори впливу на транспортну логістику України, що впорядковані від найбільш значущих до менш значущих.

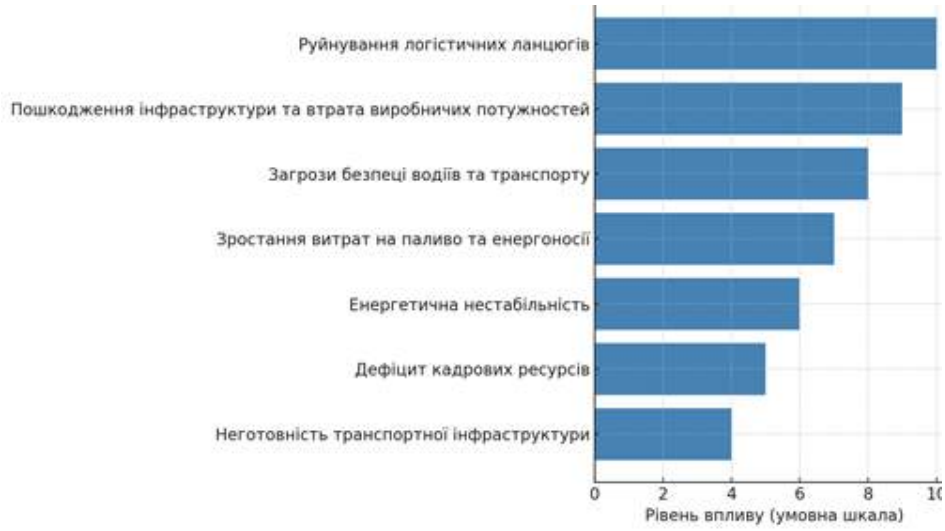


Рис. 1. **Фактори впливу на транспортну логістику України (від найменшого до найбільшого)**

Відповідно до офіційних даних Державної служби статистики України, вищезазначені фактори негативного впливу суттєво позначилися на динаміці розвитку логістичного ринку. Зокрема, індекс вантажоперевезень продемонстрував різке зниження, що стало прямим наслідком як збройної агресії, так і супутніх економічних викликів.

Аналіз змін індексу вантажоперевезень за останні роки, наведений на рис. 2, дозволяє простежити загальну тенденцію падіння обсягів перевезень у 2022 році порівняно з докризовим 2021 роком. У наступні роки, а саме у 2023 та 2024, спостерігається певне уповільнення темпів спаду та поступова стабілізація. Однак, незважаючи на позитивні зрушення, показники 2024 року залишаються нижчими не лише за рівень 2021 року, а й не досягають значень 2022 року.

Ця ситуація свідчить про тривалу і глибоку трансформацію логістичного ринку, яка потребує комплексних заходів з відновлення та модернізації інфраструктури, а також адаптації логістичних процесів до нових умов функціонування в умовах воєнного часу.

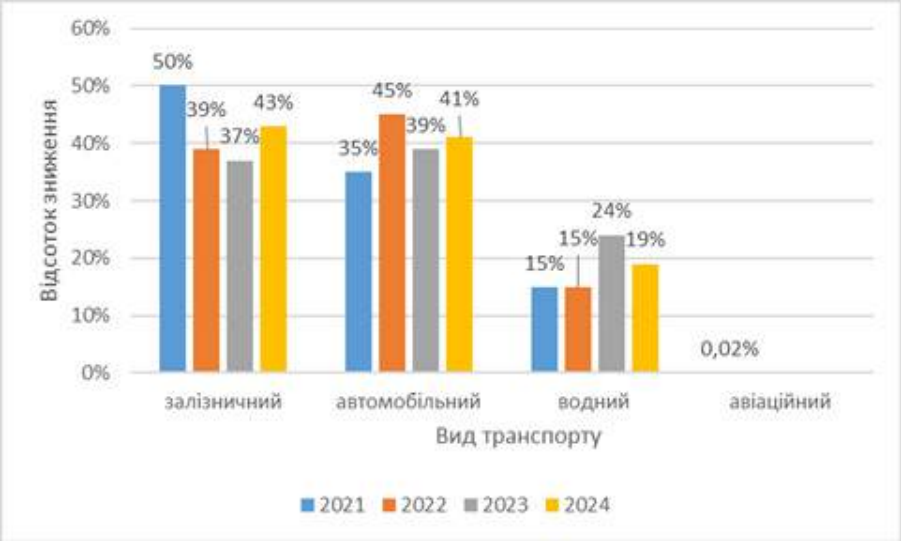


Рис. 2. **Зниження логістичного ринку за видами транспорту**

Джерело: [8]

У процесі дослідження стану вантажоперевезень в Україні встановлено, що кожен із видів транспорту зіткнувся з власними специфічними проблемами, зумовленими як військовими діями, так і загальною кризовою ситуацією

в економіці. Ці проблеми мали суттєвий вплив на ефективність функціонування логістичних ланцюгів, що, своєю чергою, вимагало оперативного пошуку шляхів їх розв'язання для забезпечення стабільної роботи галузі перевезень.

З метою систематизації отриманих результатів було сформовано аналітичну таблицю (табл. 1), у якій визначено можливі напрями їх вирішення з урахуванням особливостей кожного виду транспорту.

Слід зазначити, що авіаційний транспорт у межах цього дослідження до розгляду не включався. Це обумовлено тим, що з початком повномасштабного вторгнення повітряний простір України залишається повністю закритим для цивільних польотів. Питання щодо відновлення авіаційного сполучення та повернення до нормального режиму роботи можливе лише після завершення бойових дій та проведення масштабних заходів з відбудови критичної інфраструктури й забезпечення належного рівня безпеки польотів.

Таблиця 1

Основні заходи з адаптації та вдосконалення транспортно-логістичних процесів України в умовах війни за видами транспорту

Вид транспорту	Основні заходи адаптації та вдосконалення
Залізничний транспорт	- Розбудова інфраструктури європейського зразка (євроколія) - Відновлення пошкоджених залізничних мостів та колій - Зміцнення ролі залізниці для міжнародних перевезень як більш безпечного виду транспорту - Розвиток західних логістичних коридорів та пунктів перетину з ЄС - Впровадження систем моніторингу перевезень (GPS, електронні накладні)
Автомобільний транспорт	- Відновлення автодоріг державного та місцевого значення - Пільгове кредитування на оновлення автопарку перевізників - Розвиток цифрових сервісів для оптимізації перевезень (e-TTN, електронна черга на кордоні) - Розширення мережі пунктів пропуску на кордоні з ЄС - Стимулювання перевезень до критичних регіонів
Водний транспорт (річковий, частково морський)	- Пошук альтернативних водних маршрутів через країни ЄС - Участь у міжнародних ініціативах з безпеки судноплавства - Створення спільних логістичних центрів для оптимізації обробки вантажів - Відновлення портової інфраструктури на Дунаї
Інтегровані логістичні системи	- Євроінтеграція логістичних потоків (уніфікація стандартів перевезень) - Створення мультимодальних логістичних хабів на західному кордоні - Прискорення обробки вантажів у прикордонних логістичних зонах - Подальша цифровізація логістичних процесів (впровадження єдиних інформаційних платформ для всіх видів транспорту)

Джерело: складено на основі [1–6]

Здійснений аналіз заходів адаптації та вдосконалення транспортно-логістичних процесів в Україні свідчить про комплексний характер викликів, із якими стикається логістична галузь під час військової агресії. Виокремлені для кожного виду транспорту пріоритетні напрями дій дозволять забезпечити стабільність перевезень, знизити ризики та сприяти інтеграції України до європейської та світової логістичної системи.

Акцентуємо, що особливої уваги та значення набуває розвиток альтернативних маршрутів, розбудова критичної інфраструктури, цифровізація логістичних процесів та посилення міжнародної співпраці. Проте саме державна підтримка внутрішніх перевізників є ключовим чинником збереження функціональності національної логістичної системи. Системне впровадження зазначених заходів сприятиме не лише подоланню наслідків війни, але й формуванню більш стійкої, конкурентоспроможної транспортно-логістичної моделі України в довгостроковій перспективі.

На сьогодні актуалізується об'єктивна потреба у всебічному оновленні та розробленні стратегічних програм розвитку транспортної галузі України. Комплексний підхід до вирішення проблем галузі має ґрунтуватися на реалізації узгоджених завдань і заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування транспортної системи в умовах воєнного стану та її подальшої інтеграції до європейських і світових логістичних мереж. Але це потребує поглибленого наукового обґрунтування та подальшого практичного опрацювання.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Сігаєва Т. Є.

Література: **1.** Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. *Академічні візії.* 2022. № 13. URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7411975. **2.** Демченко Г. В. Стратегічне управління ризиками

у глобальних ланцюгах постачання в умовах нестабільного середовища // Репозитарій ХНЕУ. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34851. **3.** Колодізєва Т. О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Economics Bulletin.* 2018. № 4. С. 112–120. URL: https://www.researchgate.net/publication/372739379. **4.** Мельникова К. В. Міжнародні комерційні логістичні системи в глобальних ланцюгах постачань. *Бізнес Інформ.* 2023. № 11. С. 286–291. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-11_0-pages-286_291.pdf. **5.** Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. № 20. Т.1. С. 163–172. URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/8106/8232. **6.** Холденко В. І., Пономаренко О. О., Тарасенко О. В. Управління змінами в логістичних процесах як фактор адаптації підприємств до ринкових змін // Репозитарій ХНЕУ. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35812. **7.** Фомінов Д. С. Транспортна логістика України в умовах воєнного стану: ключові проблеми // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. 2024. С. 624–629. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35042. **8.** Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. **9.** Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 р. № 1550. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#Text. **10.** Як пройшов Logistics Innovation Forum 2025. URL: https://logist.fm/publications/yak-proyshov-logistics-innovation-forum-2025.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ В СИСТЕМІ ДОСТАВКИ ВАНТАЖІВ

УДК 656.07:005.6

Хівренко А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто питання підвищення ефективності контролю якості в системі доставки вантажів. Визначено ключові проблеми сучасного контролю, проаналізовано інноваційні підходи до покращення якості послуг доставки. Запропоновано шляхи удосконалення контролю на основі цифрових технологій.*

Ключові слова: *контроль якості, доставка вантажів, логістика, цифрові технології, моніторинг.*

Annotation. *The article addresses the improvement of quality control in cargo delivery systems. The main problems of modern control are identified, and innovative approaches to enhancing delivery services quality are analyzed. Ways to improve control based on digital technologies are proposed.*

Keywords: *quality control, cargo delivery, logistics, digital technologies, monitoring.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку електронної комерції доставка вантажів набуває вирішального значення для функціонування бізнесу. Проте зростання обсягів перевезень супроводжується і підвищеними вимогами до якості логістичних послуг. Неналежна організація контролю якості призводить до затримок, пошкодження товарів, фінансових втрат і зниження рівня довіри з боку клієнтів. Це вимагає вдосконалення наявних механізмів контролю та впровадження нових інструментів забезпечення якості доставки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми якості логістичних послуг розглядаються у роботах таких українських дослідників, як І. Ф. Коваленко [1], С. О. Білан [2], які акцентують увагу на необхідності цифровізації процесів контролю. У публікаціях наголошується на важливості застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення точності та прозорості логістичних операцій. Водночас залишається недостатньо вивченим питання системної інтеграції цифрових технологій у процес контролю якості, а також оцінка їх ефективності на різних етапах логістичного ланцюга.

Метою статті є обґрунтування підходів до удосконалення контролю якості в системі доставки вантажів на основі впровадження цифрових технологій і сучасних методів управління логістичними процесами.

Викладення основного матеріалу дослідження. Контроль якості у сфері доставки вантажів охоплює низку показників: своєчасність доставки, цілісність вантажу, точність інформації щодо стану замовлення, якість взаємодії з клієнтом. Найбільш поширені проблеми включають втрату вантажу, пошкодження під час транспортування, затримки через неузгодженість дій між учасниками логістичного ланцюга.

Для вирішення зазначених проблем логістичні оператори повинні впроваджувати сучасні системи моніторингу, автоматизованого збору та аналізу даних. Одним із ефективних засобів контролю є впровадження цифрових платформ, які забезпечують облік усіх дій із вантажем: від моменту формування замовлення до його доставки отримувачу.

Однією з передових практик є застосування мобільних додатків для водіїв, які дозволяють в онлайн-режимі фіксувати виконання маршрутів, надсилати фотозвіти про стан вантажу та отримувати оперативні інструкції. Також важливим є впровадження системи електронного документообігу (ЕДО), що виключає ризики помилок при ручному оформленні документів.

Особливу увагу слід приділити аналізу ключових показників ефективності (KPI) в системі доставки: середній час виконання доставки, частка вантажів із порушенням умов транспортування, відсоток повернень. На основі цих показників можлива розробка системи раннього попередження про порушення стандартів якості.

Крім того, перспективним є застосування штучного інтелекту (ШІ) для прогнозування збоїв на маршрутах, оптимізації логістичних процесів та адаптивного планування ресурсів. Наприклад, алгоритми машинного навчання здатні аналізувати історичні дані для прогнозування потенційних затримок та автоматичного перепланування маршрутів з урахуванням актуальних дорожніх умов.

Запропоновано створення єдиної інтегрованої платформи контролю якості, що поєднує функціональність GPS-моніторингу, системи обліку вантажів, базу клієнтів, та інструменти аналітики. Така система дозволить логістичним компаніям реагувати на порушення миттєво, а також формувати стратегічні рішення на основі достовірних даних.

Висновки. Покращення контролю якості в системі доставки вантажів є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити прозорість, ефективність і надійність контролю на всіх етапах логістичного ланцюга. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінку економічної ефективності запропонованих рішень, адаптацію систем контролю до специфіки малих та середніх підприємств, а також на розробку методів інтеграції ШІ у повсякденну логістичну практику.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: 1. Коваленко І. Ф. Управління якістю логістичних процесів в умовах цифровізації. *Вісник транспортної логістики.* 2021. № 2. С. 15–22. 2. Білан С. О. Тенденції розвитку системи доставки вантажів в Україні. *Транспорт і логістика.* 2022. № 3. С. 33–38. 3. Яценко Т. В. Цифрові технології в логістичних процесах. *Економіка і управління.* 2020. № 4. С. 45–50. 4. Савченко О. М. Контроль якості в логістиці: сучасні підходи та перспективи. *Логістичний вісник.* 2019. № 1. С. 27–31. 5. Чумак Л. Г. Застосування KPI для підвищення якості логістичних послуг. *Вісник Національного університету транспорту.* 2021. № 1. С. 18–24.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

УДК 339.138

Хиленко Є. Г.

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

Анотація. *Проаналізовано сучасні маркетингові інструменти (цифровий маркетинг, персоналізація, аналітика, соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг), які підвищують конкурентоспроможність. Зроблено акцент на штучному інтелекті, автоматизації, інноваційних платформах, адаптації до ринкових змін, а також впливі на рентабельність клієнтів. Також детально висвітлено екологічні та крос-культурні аспекти.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, маркетингові інструменти, цифровий маркетинг, персоналізація, аналітика даних (Big Data), інноваційні технології, соціальні мережі.*

Annotation. *The research analyzes modern marketing tools (digital marketing, personalization, analytics, social media, influencer marketing) that enhance competitiveness. It highlights AI, automation, innovative platforms, market adaptation, profitability, and explores ecological and cross-cultural aspects.*

Keywords: *competitiveness, marketing tools, digital marketing, personalization, data analytics (Big Data), innovative technologies, social media.*

Постановка проблеми. Актуальність цього дослідження полягає в тому, що у сучасному бізнес-середовищі компанії стикаються з високим рівнем конкуренції, що вимагає ефективних стратегій для утримання позицій на ринку. Використання маркетингових інструментів стає ключовим фактором у досягненні конкурентних переваг і формуванні стійкого іміджу бренду. Традиційні підходи до маркетингу втрачають ефективність через зміну споживчих уподобань, цифровізацію і глобалізацію ринків. Виникає необхідність у впровадженні сучасних маркетингових технологій, які дозволяють адаптуватися до змін і розширювати можливості компаній.

Впровадження сучасних маркетингових технологій дозволяє компаніям підвищувати рівень продажів та утримувати лояльність клієнтів. Аналіз ринку та конкурентних стратегій допомагає формувати ефективні маркетингові кампанії, що забезпечують довгостроковий успіх бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження теми конкурентоспроможності компаній, а саме ролі маркетингових інструментів у цьому процесі, було проаналізовано декілька наукових публікацій, одна з яких має назву «Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств» Петухова Р. В. У статті досліджуються сучасні маркетингові інструменти, які сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємств в умовах швидкої технологічної адаптації та глобалізації [1].

У публікації автор узагальнює різні трактування поняття «маркетингові інструменти» та висвітлює основні зміни, що відбуваються в цій сфері. Серед актуальних напрямів розглядаються цифровізація бізнесу, персоналізований підхід до клієнтів, зростання впливу інфлюенсерів, розвиток інтерактивного контенту, а також новації у галузі e-commerce і впровадження блокчейн-технологій. Окремий акцент зроблено на стратегічному використанні сучасних технологій для посилення позицій компаній на ринку, ефективного охоплення цільової аудиторії та гнучкого реагування на ринкові зміни.

У статті Г. С. Панченко «Маркетингові комунікації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства» розглядається значення маркетингових комунікацій для зміцнення ринкових позицій компаній.

© Хиленко Є. Г., 2025

Авторка акцентує увагу на важливості інтегрованого підходу до комунікацій, що поєднує традиційні та цифрові методи взаємодії з клієнтами.

У дослідженні розглядаються основні інструменти маркетингових комунікацій, зокрема реклама, PR, соціальні мережі та контент-маркетинг, які допомагають формувати позитивний імідж бренду та підтримувати лояльність споживачів. Панченко зазначає, що успішна комунікаційна стратегія має базуватися на аналізі цільової аудиторії та її поведінкових особливостей, що дозволяє адаптувати маркетингові повідомлення відповідно до потреб споживачів.

Загалом авторка доводить, що ефективне управління маркетинговими комунікаціями сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує кращу впізнаваність бренду, довіру споживачів і стабільний попит на продукцію чи послуги компанії.

Мета статті – дослідити вплив сучасних маркетингових інструментів на підвищення конкурентоспроможності компаній та визначити ефективні підходи до їх застосування в умовах динамічного бізнес-середовища. Загальне питання, якому присвячується ця стаття, полягає в необхідності адаптації підприємств до швидких змін ринку, спричинених цифровізацією, глобалізацією та зміною споживчих уподобань.

Викладення основного матеріалу. Вже звичні багатьом комунікаційні стратегії демонструють тенденцію до зниження своєї ефективності, переважно через нові потреби споживачів – це більш персоналізовані, інтерактивні та технологічно вдосконалені товари та послуги. У зв'язку з цим з'являється необхідність у модернізації, введенні новітніх маркетингових інструментів, таких як цифровий маркетинг, штучний інтелект, аналітика великих даних, соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг.

Окрім того, сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, цифровізацією та зростаючою конкуренцією, що зумовлює необхідність удосконалення маркетингових стратегій підприємств. Використання ефективних маркетингових інструментів дозволяє компаніям адаптуватися до змін ринку, формувати лояльність споживачів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Проаналізовані дослідження показують, що найбільш дієвими маркетинговими інструментами, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, є:

1. Цифровий маркетинг – включає SEO, контент-маркетинг, e-mail маркетинг та рекламу в соціальних мережах, що забезпечує ефективне охоплення цільової аудиторії. Цифровий маркетинг є загальним терміном для маркетингу товарів і послуг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів [2].

2. Big Data та аналітика – дозволяють аналізувати поведінку споживачів та приймати більш виважені стратегічні рішення. Big data – це технологія, яка охоплює процеси збереження даних (зараз здебільшого через хмарні сервіси), їхню організацію за допомогою спеціалізованих програмних платформ, а також подальше опрацювання й аналіз із метою формування звітності та отримання аналітичних висновків [3].

3. Персоналізація та автоматизація маркетингових процесів – сприяють підвищенню залученості клієнтів та формуванню довготривалих відносин.

4. У сучасному інформаційному середовищі співпраця брендів із лідерами думок та активна присутність у соціальних мережах стали потужними засобами формування довіри з боку споживачів. Інфлюенсери – це ті, хто завдяки послідовному створенню корисного контенту у своїй темі й активній взаємодії з аудиторією, здобув авторитет і широку впізнаваність у цифровому просторі [4].

Наукові дослідження підтверджують, що використання інноваційних маркетингових інструментів позитивно впливає на розвиток компаній. Зокрема, дослідження Петухова В. Р. зазначає, що підприємства, які активно використовують цифрові технології в маркетингу, мають на 30-40% вищу рентабельність, ніж компанії, що дотримуються традиційних методів.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що застосування сучасних маркетингових інструментів є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності компаній. Використання цифрового маркетингу, персоналізації, комплексні маркетингові стратегії, що базуються на аналізі поведінки споживачів та використанні інноваційних технологій.

Перспективи подальших досліджень у напрямі впливу маркетингових інструментів на підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасному бізнес-середовищі охоплюють низку важливих аспектів. Одним

із ключових напрямів є вивчення ролі цифрових платформ, таких як соціальні мережі та онлайн-майданчики, у формуванні конкурентних переваг компаній різних галузей. Іншим перспективним аспектом є аналіз впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейну, для підвищення ефективності маркетингових процесів. Значну увагу варто приділити персоналізації клієнтського досвіду, зокрема дослідженню нових підходів до адаптації продуктів і послуг до потреб різних сегментів споживачів, що сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

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

Література: 1. Пєтухов Р. В. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір.* 2025. № 198. С. 224–228. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-224-228-pyetuhov.pdf. **2.** Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 296–299. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf. **3.** Самойленко Л. можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. *Ефективна економіка.* 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf. **4.** Бурдяк О. М., Помазан Л. М., Гаврилюк І. І. Роль інфлюенсерів соціальних мереж в забезпеченні ефективності реклами. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3692/3622.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2025 р.

OPTIMIZING PROJECT TEAM EFFICIENCY THROUGH STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AT SEAZEN HOLDINGS

UDC 005.743:005.86

Jiang Yuan

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article, the concept of optimizing the effectiveness of a project team through strategic management practices is considered, with a special emphasis on Seazen Holdings. Various theoretical frameworks and management strategies that contribute to team effectiveness, including the principles of scientific management, economic management, and team dynamics, are explored. Key components of effective project teams, such as leadership, collaboration, resource allocation, and risk management, are identified and analyzed. The main challenges faced by project teams in the real estate sector are substantiated, as well as recommendations for overcoming these obstacles. Furthermore, in the article, the importance of cross-functional collaboration, continuous improvement, and agile methodologies is emphasized to increase team productivity. The focus is on the importance of strategic management in improving team performance and achieving successful project outcomes at Seazen Holdings, offering valuable insights for real estate project managers and organizations seeking to optimize their teamwork.*

© Jiang Yuan, 2025

Keywords: *team, project, project team, efficiency, optimization, strategic management, project team management.*

Анотація. *У статті розглянуто концепцію оптимізації ефективності команди проєкту за допомогою практики стратегічного управління, з особливим акцентом на Seazen Holdings. Досліджено різні теоретичні основи та стратегії управління, які сприяють ефективності команди, включаючи принципи наукового менеджменту, економічного менеджменту та командної динаміки. Визначено та проаналізовано ключові компоненти ефективних проектних команд, такі як лідерство, співпраця, розподіл ресурсів і управління ризиками. Обгрунтовано основні виклики, з якими стикаються команди проєктів у секторі нерухомості, а також рекомендації щодо подолання цих перешкод. Крім того, у статті підкреслено важливість міжфункціональної співпраці, постійного вдосконалення та гнучких методологій для підвищення продуктивності команди. Акцентовано увагу на важливості стратегічного управління для підвищення ефективності команди та досягнення успішних результатів проектів у Seazen Holdings; запропоновано цінну інформацію для керівників проєктів у сфері нерухомості та організацій, які прагнуть оптимізувати свою командну роботу.*

Ключові слова: *команда, проєкт, команда проєкту, ефективність, оптимізація, стратегічне управління, управління командою проєкту.*

Formulation of the problem. The optimization of project team efficiency through strategic management practices at Seazen Holdings is crucial for enhancing operational performance and ensuring the timely delivery of complex real estate projects. With the growing competition in the industry and the increasing complexity of projects, leveraging effective management strategies can significantly reduce costs, improve collaboration, and boost the overall success rate of initiatives. Addressing this issue allows Seazen Holdings to stay competitive while meeting the expectations of stakeholders and clients.

Renowned scholars and experts have made significant contributions to the study of optimizing project team performance, particularly in the areas of project management, organizational behavior, and strategic management. Some well-known figures include: H. L. Gantt, F. Taylor, J. P. Womack, M. Porter, P. Lencioni, J. P. Kotter, K. Lewin, J. K. Pinto, R. M. Wideman. These scholars, among others, have contributed valuable insights that continue to shape modern strategies for optimizing project team efficiency.

The goal of the article is to explore and examine the theoretical underpinnings of the concept of optimizing project team efficiency through strategic management practices, with a focus on Seazen Holdings.

This study aims to identify key management strategies that influence team performance, analyze the role of organizational structure and leadership in project outcomes, and evaluate how these practices contribute to the successful delivery of complex projects in a competitive market. By synthesizing theoretical frameworks and real-world applications, the article will provide insights into the mechanisms that drive efficiency in project teams and offer recommendations for improving project outcomes at Seazen Holdings.

Basic material. In the dynamic and competitive real estate development industry, the efficiency of project teams plays a pivotal role in the successful completion of complex projects. Seazen Holdings, one of China's leading real estate companies, faces the challenge of managing multiple, large-scale projects simultaneously while ensuring timely delivery, cost-effectiveness, and stakeholder satisfaction. Strategic management practices are crucial in optimizing the performance of project teams, aligning their objectives with organizational goals, and fostering collaboration among diverse stakeholders. This article explores the theoretical frameworks that underpin the concept of optimizing project team efficiency, with a focus on strategic management practices at Seazen Holdings.

Project team efficiency refers to the ability of a project team to accomplish its objectives within a set timeframe, budget, and with the desired quality of output. Efficiency is not merely about speed but also about ensuring that resources – whether human, financial, or technological – are utilized optimally. Effective project teams can solve problems quickly, adapt to changing circumstances, and maintain high levels of collaboration and communication, leading to successful project outcomes [7].

Several theoretical frameworks have been developed to understand and improve project team efficiency (table 1).

Table 1

Theoretical frameworks to understand and improve project team efficiency

Approach	Essence
Scientific management theory (F. Taylor)	Taylor's principles of scientific management emphasize the importance of optimizing workflows and increasing productivity. His approach advocates for task specialization, clear role definitions, and the use of systematic processes, all of which can contribute to improved efficiency in project teams [6]
Lean management (J. P. Womack)	Lean thinking, as introduced by Womack, focuses on minimizing waste while maximizing value. This concept can be applied to project management by streamlining processes, eliminating inefficiencies, and ensuring that resources are allocated where they will have the greatest impact [8]
Team dynamics theory (P. Lencioni)	Lencioni's model of team dynamics emphasizes the need for trust, accountability, and communication. His work identifies common dysfunctions that hinder team efficiency, such as lack of trust, fear of conflict, and unclear roles, offering insights on how to address these challenges and optimize team performance [3]
Change management theory (J. P. Kotter, K. Lewin)	Kotter's 8-step model for leading change and Lewin's Force Field Analysis provide frameworks for understanding how to manage transitions within project teams. Since projects often involve significant changes in scope, resources, or organizational structure, these theories offer valuable insights into how leaders can guide their teams through change to maintain or improve efficiency [2]
Value chain analysis (M. Porter)	Porter's concept of value chain analysis helps organizations identify the activities that add value to a project. By focusing on optimizing these key activities, project teams can ensure that their efforts are aligned with broader organizational goals and that they are maximizing their efficiency at every stage of a project [4]

The theoretical framework presented in Table 1 offers valuable insights into optimizing project team performance through different management approaches and team dynamics. Scientific management theory provides basic principles for structuring work processes and roles to maximize productivity, while economic management emphasizes reducing waste and maximizing value to optimize operations. Team dynamics theory focuses on fostering a collaborative and accountable team environment that is essential to overcoming common barriers to team performance. Change management theory addresses the need for effective leadership in guiding teams through periods of transition, ensuring adaptability and resilience. Finally, value chain analysis aligns the team's efforts with the organization's broader goals, optimizing each stage of the project to improve overall performance. Together, these infrastructures provide a comprehensive set of tools to understand and improve project team performance, offering actionable strategies that organizations like Seazen Holdings can use to achieve successful project outcomes.

Seazen Holdings employs several strategic management practices aimed at optimizing project team efficiency (fig. 1).

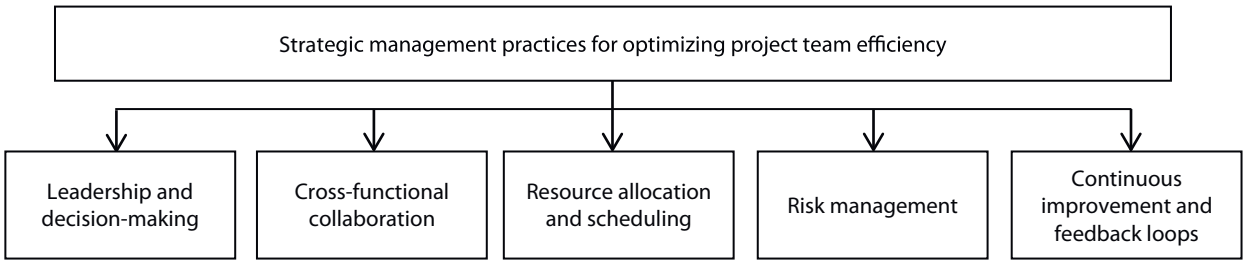


Fig. 1. **Strategic management practices for optimizing project team efficiency at Seazen Holdings**

Strong leadership is critical in steering project teams through complex challenges. Effective project managers at Seazen focus on empowering team members, fostering a culture of open communication, and making informed decisions that balance risks with rewards.

The real estate sector involves various disciplines, including architecture, engineering, finance, and marketing. By promoting collaboration across these functions, Seazen can enhance the effectiveness of project teams, ensuring that all aspects of the project are considered and integrated from the start.

Proper resource allocation, including human resources, financial capital, and technological tools, is key to optimizing team efficiency. At Seazen, strategic project scheduling tools, such as Gantt charts and project management software, are used to track progress, allocate tasks, and ensure that the project stays on track.

In the real estate industry, risks such as market fluctuations, regulatory changes, and construction delays are common. Seazen implements robust risk management frameworks that help project teams anticipate, mitigate, and respond to potential obstacles, ensuring continued efficiency and progress.

Seazen emphasizes a culture of continuous improvement. Feedback loops are incorporated into the project management process, allowing for the identification of areas for improvement and the implementation of corrective actions in real-time, ensuring that teams learn from past experiences and optimize future performance [5].

Despite the implementation of effective strategic management practices, several challenges can impede the efficiency of project teams at Seazen Holdings (see fig. 2).

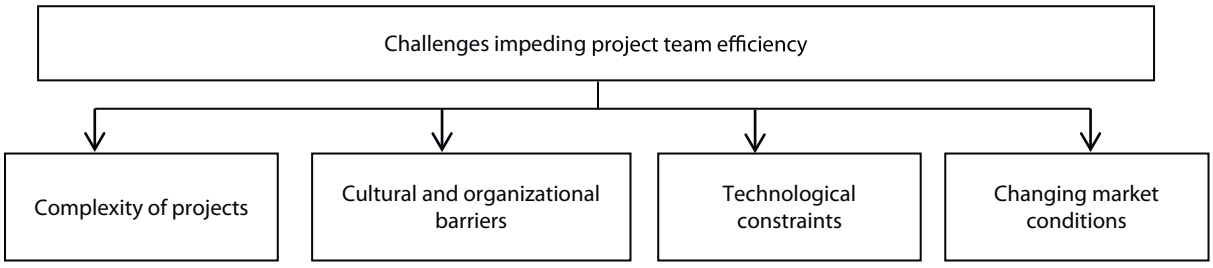


Fig. 2. **Challenges impeding project team efficiency at Seazen Holdings**

Complexity of Projects: Large-scale real estate projects often involve a multitude of stakeholders, including investors, contractors, government agencies, and local communities. Coordinating the interests of these diverse groups can create inefficiencies, delays, and miscommunication.

Cultural and Organizational Barriers: Seazen's project teams often include members from different cultural backgrounds and departments, which can lead to conflicts, misunderstandings, and inefficiencies if not properly managed.

Technological Constraints: While advanced project management tools are available, Seazen may face challenges in fully leveraging new technologies, especially in terms of integration across different departments and systems.

Changing Market Conditions: Fluctuations in the real estate market, regulatory changes, and economic shifts can impact the scope, schedule, and resources of a project, requiring project teams to adapt quickly and efficiently [1]

Based on the analysis of strategic management practices at Seazen Holdings and the theoretical frameworks discussed, the following recommendations are made to enhance project team efficiency (fig. 3).

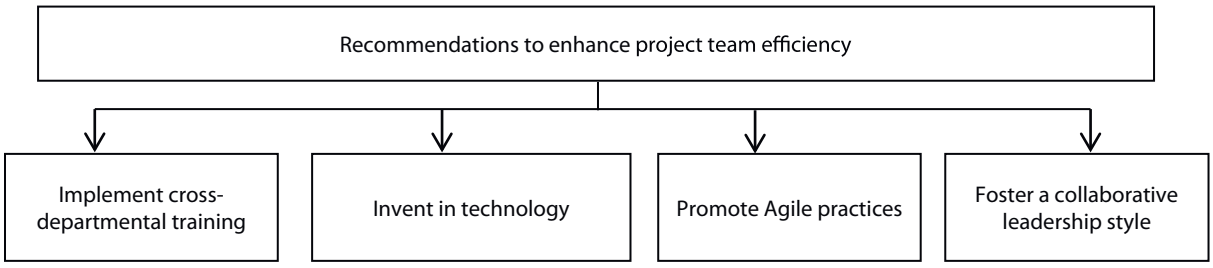


Fig. 3. **Recommendations to enhance project team efficiency at Seazen Holdings**

To foster better collaboration and understanding between departments, Seazen should consider implementing regular cross-departmental training programs that focus on team dynamics, project management tools, and problem-solving techniques.

Seazen should continue to invest in advanced project management software and communication tools that enhance real-time collaboration, track performance, and streamline decision-making processes.

Given the dynamic nature of the real estate market, adopting agile project management practices can allow teams to respond more quickly to changes, improve adaptability, and reduce delays.

Project leaders should focus on building trust within teams, encouraging open communication, and empowering team members to make decisions, which can lead to greater accountability and efficiency.

Conclusion. Optimizing project team efficiency at Seazen Holdings is a multifaceted challenge that requires the integration of strategic management practices, effective leadership, and a strong organizational culture. By understanding the theoretical foundations of team dynamics, strategic management, and organizational behavior, Seazen can enhance its project team efficiency, leading to successful project outcomes and sustained competitive advantage in the real estate market.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Project Management Institute, 2023. 756 p. **2.** Kotter J. P. Leading change. Harvard Business Review Press, 1996. 186 p. **3.** Lencioni P. The five dysfunctions of a team: a leadership fable. Jossey-Bass, 2002. 212 p. **4.** Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. Free Press, 1985. 557 p. **5.** Schilling M. A. Strategic management of technological innovation. McGraw-Hill Education, 2020. 336 p. **6.** Taylor F. W. The principles of scientific management. Harper & Brothers, 1911. 154 p. **7.** Wideman R. M. Project and program risk management: a guide to managing project risks and opportunities. Project Management Institute, 2002. 225 p. **8.** Womack J. P., Jones D. T., Roos D. The machine that changed the world: the story of lean production. Harper Perennial, 1990. 323 p.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛЮЧОВЕ ЗНАЧЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

УДК 336.71

Цховребова Є. Р.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність обслуговування клієнтів у банківському секторі. Зазначено роль клієнтського сервісу у банках. Вивчено його ключові функції. Розглянуто, як клієнтський сервіс сприяє довгостроковому зростанню і прибутковості банків.*

Ключові слова: *клієнтський сервіс, банківський сектор, роль, ключові функції, прибутковість.*

Annotation. *The article considers the essence of customer service in the banking sector. The role of customer service in banks is indicated. Its key functions are studied. The article considers how customer service contributes to the long-term growth and profitability of banks.*

Keywords: *customer service, key functions, banking sector, role, key functions, profitability.*

© Цховребова Є. Р., 2025

У сучасному конкурентному банківському середовищі рівень обслуговування клієнтів має вирішальне значення для формування та утримання лояльності. Цифрова революція, зумовлена досягненнями у сфері великих даних, робототехніки та Інтернету речей (Internet of things, або скорочено IoT), трансформувала способи взаємодії бізнесу з клієнтами, особливо в банківській сфері [7, с. 1]. Цифрові технології суттєво впливають на розуміння та реалізацію клієнтоорієнтованості [15, с. 212]. Клієнти сьогодні очікують персоналізованого досвіду та безперешкодної взаємодії, активно формуючи свої банківські послуги. Поява фінтех-компаній посилила цю конкуренцію, підштовхуючи банки до використання аналітики даних і впровадження гнучких методологій для кращого задоволення потреб клієнтів [19, с. 1]. Оскільки очікування клієнтів та регуляторний тиск зростають, традиційні моделі обслуговування намагаються встигати за ними, що вимагає переоцінки структури обслуговування для підвищення гнучкості та клієнтоорієнтованості. Концепція клієнтського сервісу не є новою і існує вже давно. Цей термін поширений у різних галузях та організаціях, проявляючись на різних рівнях всередині компаній. Як наслідок, не дивно, що з'явилося багато визначень клієнтського сервісу як в академічному, так і в бізнес-секторі [16, с. 113–124].

Саме тому з метою виявлення його ключових характеристик та елементів було проведено морфологічний аналіз поняття «клієнт» (табл. 1).

Таблиця 1

Морфологічний аналіз терміна «клієнт»

Визначення	Ключові слова	Автор
Фізична особа, яка бере участь в акті придбання товарів або послуг, формуючи відносини з постачальниками цих товарів	Фізична особа, придбання, товари	Пітер Друкер [5, с. 1]
Клієнт – це певна особа або сторона, яка сплачує плату за продукт або послугу для задоволення своїх потреб	Людина, сплачує, продукт, потреби	Філіп Котлер [9, с. 13]
Клієнт – це особа, яка ознайомилася з продуктом або послугою, що полегшує її участь у споживчому ринку	Особа, споживач, ринок	Пітер Друкер [6, с. 23-24]
Коли ми обмінюємо гроші на послугу або товар, ми є клієнтами	Обмін, гроші, товар	Пол Р. Тімм [17, с. 3]
Люди, які купують і користуються продуктами чи послугами компанії. Розуміння їхньої поведінки та потреб має вирішальне значення для будь-якої організації	Купівля, продукти, потреби	Джон Гудман, Пітер Норт [8, с. 25]

Аналіз різних визначень поняття «клієнт» приводить до висновку, що зараз цей термін відображає складні відносини, що характеризуються фінансовим обміном і постійною ринковою взаємодією.

Клієнти – це активні учасники, які емоційно взаємодіють з брендами, формуючи свою ідентичність через ці відносини. Це розширене визначення охоплює всіх, хто бере участь в обміні цінностями, поєднуючи економічну діяльність з динамікою відносин. Для бізнесу розуміння потреб споживачів має важливе значення для розвитку змістовної взаємодії та лояльності. У табл. 2 наведено короткий огляд визначень, що відображають академічний погляд на термін «сервіс».

Таблиця 2

Морфологічний аналіз терміна «сервіс»

Визначення	Ключові слова	Автор
Сукупність видів діяльності, які при виконанні створюють цінність на користь користувача без передачі права власності	Діяльність, цінність, без права власності	Девід В. Паркер [14, с. 12]
Діяльність або серія дій з нематеріальними та матеріальними елементами, які створюють цінність для клієнта, як правило, у вигляді змін у його фізичному, емоційному або ментальному стані	Діяльність, нематеріальні елементи, цінність, зміни стану	Крістофер Лавлок, Йохен Віртц [11, с. 6]
Будь-яка дія або виконання, яку одна сторона може запропонувати іншій стороні, що є по суті нематеріальною і не призводить до набуття права власності на що-небудь	Виконання, нематеріальний, без права власності	Філіп Котлер, Кевін Келлер [10, с. 402]
Дії, процеси. Сервіси є експериментальними і часто споживаються в міру їх виробництва	Процеси, споживання	Валарі Цейтхамль, Парсу Парасураман, Леонард Беррі [20, с. 34]
Застосування спеціалізованих компетенцій (знань та навичок) через дії та процеси на користь іншого суб'єкта	Застосування, компетенції, суб'єкт	Стівен Л. Варго, Роберт Ф. Луш [18, с. 3]

Термін «клієнтський сервіс» у банківському секторі визначається як підтримка, що надається клієнтам до, під час та після проведення фінансових операцій. Винятковий рівень обслуговування клієнтів має вирішальне значення для диференціації у висококонкурентній та регульованій галузі. Основні причини, чому обслуговування клієнтів є важливим у банківському секторі, включають:

1. Задоволеність клієнтів. Дослідження показують, що банки, які надають пріоритет клієнтському досвіду, зростають значно швидше, ніж ті, які цього не роблять.

2. Репутація та довіра. Якісне обслуговування клієнтів має вирішальне значення для репутації, оскільки 73% споживачів вважають його ключовим фактором при прийнятті рішення про покупку [1]. Погане обслуговування може зашкодити репутації банку, тоді як позитивний досвід сприяє залученню нових клієнтів.

3. Утримання клієнтів. Утримання існуючих клієнтів є більш рентабельним, ніж залучення нових, оскільки витрати на залучення клієнтів можуть бути в п'ять разів вищими [3]. Якісний сервіс підвищує задоволеність та лояльність, що призводить до збільшення використання продукту.

Постійне вдосконалення процесів клієнтського сервісу є життєво важливим для банків для того, щоб відповідати очікуванням клієнтів і технологічному прогресу, що змінюються. Дослідження Harvard Business Review показало, що пріоритетність обслуговування клієнтів може підвищити рівень їхньої задоволеності на 10–15%, що призводить до підвищення рівня утримання та лояльності [4]. Звіт McKinsey вказує, що краща оптимізація обслуговування знижує операційні витрати і покращує показники надання послуг, що зрештою підвищує лояльність клієнтів [12].

Інвестиції в навчання персоналу є життєво важливими для формування клієнтоорієнтованої культури. Як стверджує Робер Пальматьє, добре навчені працівники, наділені відповідними інструментами, можуть створити сприятливе середовище як для персоналу, так і для клієнтів [13, с. 7–9]. Навчання заохочує працівників брати на себе відповідальність за взаємодію з клієнтами, зміцнюючи високі стандарти обслуговування. Крім того, технології відіграють життєво важливу роль в обслуговуванні клієнтів. Згідно зі звітом компанії Accenture, банки, які інтегрують штучний інтелект у свою стратегію обслуговування, можуть скоротити операційні витрати на 30%, а також покращити якість обслуговування клієнтів завдяки швидшій та більш релевантній взаємодії [2]. Ці передові технології дозволяють банкам вивільнити персонал, щоб зосередитися на більш складних і значущих взаємодіях з клієнтами, а не на рутинних завданнях, які можна легко автоматизувати. Зрештою вдосконалення обслуговування клієнтів зміцнює відносини та сприяє довгостроковому зростанню і прибутковості.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Близнюк Т. П.

Література: **1.** Banking customer service: A guide // Zendesk. URL: https://www.zendesk.de/service/ticketing-system/banking-customer-service/. **2.** Banking in the age of generative AI // Accenture. URL: https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/generative-ai-banking. **3.** Blake M. Does it still cost 5x more to create a new customer than retain an old one? // Forbes. 2019. P. 10–18. URL: https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/04/29/does-it-still-cost-5x-more-to-create-a-new-customer-than-retain-an-old-one/. **4.** Dixon M., Freeman K., Toman N. Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review.* 2010. P. 18–32. URL: https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers. **5.** Drucker P. Drucker on being customer centric. *The Drucker Institute.* 2018. P. 1–2. **6.** Drucker P. On management essentials. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 336 p. **7.** Giménez J. F. Customer-centricity: The new path to product innovation and profitability. Sacramento : Cambridge Scholars Publishing, 2018. 158 p. **8.** Goodman J., North P. Customer experience 3.0. High-profit strategies in the age of techno service. New York : American Management Association, 2014. 264 p. **9.** Kotler P. Transformative marketing. Combining new age technologies and human insights. London : Palgrave Macmillan, 2024. 412 p. **10.** Kotler P., Keller L. K. Marketing management. New Delhi : Prentice-Hall, 2006. 402 p. **11.** Lovelock C., Wirtz J. Services marketing: People, technology, strategy. New Jersey : Pearson, 2022. 654 p. **12.** Maechler N., Jonathan Michael J., Schiff R., Smith T. R. Managing a customer-experience transformation in banking. McKinsey & Company. 2018. P. 1–42. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/managing-a-customer-experience-transformation-in-banking. **13.** Palmatier R., Moorman C., Lee J. Handbook on customer centricity. Strategies for building a customer-centric organization. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2019. P. 7–9. **14.** Parker W. D. Service operations management: The total experience. London : Edward Elgar Publishing Limited, 2018. 584 p. **15.** Riedmann-Streitz C. Redefining the customer centricity approach in the digital age. Las Vegas : Springer International Publishing, 2018. 811 p. **16.** Shah D., Roland T., Parasuraman A., Staelin R., George S. The path to customer centricity. *Journal of Service Research.* 2006. Issue 9 (2). P. 113–124. **17.** Timm P. R. Customer service: Career success through customer loyalty. Provo : Pearson, 2013. 240 p. **18.** Vargo S. L., Lusch F. R. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing.* 2004. Issue 68 (1). P. 13–28. **19.** Zalnieriute M., Bednarz Z. Money, power, and AI: Automated banks and automated states. Cambridge : Cambridge University Press,

2023. P. 1–9. 20. Zeithaml V. A., Parasuraman P., Berry L. Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing.* 1985. Issue 49 (2). P. 24–39.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

УДК 658.8

Чаленко К. Я.

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

Анотація. *У статті досліджено особливості організації процесів обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного часу. Розглянуто вплив надзвичайних умов на якість сервісу, комунікацію з клієнтами та адаптацію сервісних стратегій. Проаналізовано зміни у підходах до клієнтоорієнтованості, зокрема акцент на гнучкість, оперативність та підтримку споживачів. Визначено основні завдання підприємств щодо підтримання лояльності клієнтів і збереження конкурентних переваг у кризовий період.*

Ключові слова: *обслуговування клієнтів, клієнтоорієнтованість, сервіс, підприємство, лояльність, кризові умови, воєнний час.*

Annotation. *The article examines the specifics of customer service processes organization by enterprises during wartime. The impact of extraordinary conditions on service quality, customer communication, and adaptation of service strategies is considered. Changes in client-oriented approaches are analyzed, with emphasis on flexibility, responsiveness, and customer support. The main tasks of enterprises in maintaining customer loyalty and preserving competitive advantages during the crisis period are identified.*

Keywords: *customer service, client orientation, service, enterprise, loyalty, crisis conditions, wartime.*

Актуальність. Воєнний стан суттєво впливає на всі сфери суспільного та економічного життя, зокрема – на діяльність підприємств. В умовах нестабільності, ризиків і обмежень особливого значення набуває ефективна організація процесів обслуговування клієнтів. Саме якісний сервіс, оперативна комунікація, здатність адаптуватися до змін і забезпечувати підтримку клієнтам виступають ключовими чинниками збереження довіри споживачів та конкурентоспроможності бізнесу.

Зростає роль клієнтоорієнтованих стратегій, що враховують потреби населення в умовах кризи, обмежених ресурсів, логістичних труднощів та психологічного тиску. Підприємства змушені шукати нові моделі взаємодії з клієнтами, впроваджувати цифрові канали обслуговування, гарантувати безперервність сервісу, а також виявляти соціальну відповідальність.

© Чаленко К. Я., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання особливостей процесів обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного стану досліджувалося у працях багатьох вітчизняних учених і науковців, зокрема Андрійчук О. О. [1], Безручук С. Л. [2], Борисенко І. В. [3], Витвицька О. [4], Гаврилюк Т. М. [5], Гирич С. В. [6], Дикань В. [7] та інші. Проте, незважаючи на значну кількість опублікованих праць і досліджень зазначеними вище вченими щодо особливостей процесів обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного стану, ці питання залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів особливостей процесів обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного стану.

Викладення основного матеріалу дослідження. У воєнний час процеси обслуговування клієнтів зазнають суттєвих трансформацій, адже підприємства функціонують у надзвичайних умовах, що супроводжуються постійними ризиками, нестабільністю та обмеженими ресурсами [3].

Значна кількість підприємств втратили частину матеріально-технічної бази, мають труднощі з логістикою, постачанням сировини та товарів, а також із забезпеченням безпеки для працівників і споживачів. Водночас саме якісне та стабільне обслуговування клієнтів у кризовий період є ключовим чинником не лише для збереження конкурентоспроможності, а й для виживання бізнесу загалом.

В умовах повномасштабної війни клієнтоорієнтованість набуває нових відтінків: вона більше не обмежується стандартними комунікаційними моделями чи набором послуг. У центр уваги виходить людяність, розуміння потреб споживача, чутливість до його стану та готовність підтримати у важкий момент [4].

Саме тому багато підприємств змушені переглядати свої підходи до організації сервісу. Вони переходять на гнучкіші моделі роботи, впроваджують інноваційні рішення, оптимізують внутрішні процеси, щоб забезпечити безперервність обслуговування навіть в умовах відсутності світла, перебоїв зі зв'язком чи обстрілів.

Особливого значення набуває цифровізація сервісів. Онлайн-комунікація, чат-боти, мобільні додатки, дистанційне оформлення замовлень і консультації стали не просто бажаними, а необхідними елементами сервісної діяльності [9].

Через постійні загрози для фізичної присутності клієнтів у точках продажу компанії активно розвивають віддалене обслуговування, дбаючи при цьому про безпеку, конфіденційність та зручність для користувачів. Водночас важливим аспектом стає оперативність обслуговування, адже в умовах кризи час має надзвичайну цінність.

У цьому контексті надзвичайно важливою є роль персоналу, адже саме від його емоційної стійкості, професіоналізму та емпатії залежить загальний досвід клієнта [1].

Ще одним визначальним чинником стає репутація компанії, яка формується не лише через якість товарів чи послуг, а й через соціальну відповідальність. Підприємства, що беруть активну участь у допомозі армії, підтримують переселенців, надають гуманітарну допомогу, викликають більшу довіру у населення.

Така громадянська позиція трансформується у довгострокову лояльність клієнтів, навіть якщо в короткостроковій перспективі компанія зазнає певних збитків або стикається з труднощами.

Таким чином, процеси обслуговування клієнтів у воєнний час потребують стратегічного переосмислення. Вони мають ґрунтуватися на адаптивності, технологічності, емоційній чутливості та відповідальності [5]. Підприємства, які зможуть ефективно перебудувати свої підходи до сервісу, матимуть значну перевагу як у період воєнних дій, так і після їх завершення, коли настане етап відновлення економіки та суспільства загалом [2].

Для забезпечення обслуговування клієнтів підприємством в умовах воєнного стану необхідно вживати комплексних заходів, спрямованих на адаптацію сервісних процесів до нових реалій.

Передусім це передбачає перегляд операційних стратегій з урахуванням змін зовнішнього середовища та поведінки споживачів. Важливо забезпечити гнучкість в управлінні персоналом, підтримання безперервності сервісу, збереження каналів комунікації та оперативне реагування на запити клієнтів.

Підприємства мають адаптувати свої логістичні рішення до умов воєнного часу, знаходити альтернативні маршрути постачання, зміцнювати партнерські зв'язки та залучати нові цифрові інструменти, що дозволяють обслуговувати клієнтів дистанційно.

Крім того, зростає значення внутрішньої організаційної культури та здатності колективу діяти злагоджено в кризових умовах. Обслуговування клієнтів у такі періоди повинно базуватись на принципах емпатії, взаємопідтримки та відкритості.

Варто враховувати не лише комерційні інтереси, а й соціальну відповідальність бізнесу, адже від позиції підприємства у суспільстві значною мірою залежить рівень довіри з боку споживачів. Формування лояльності,

збереження позитивного іміджу та готовність допомагати – це ті складові, які створюють міцний фундамент для стабільної діяльності підприємства навіть в умовах війни.

В умовах війни сервіс виходить за межі стандартної взаємодії між продавцем і споживачем – він стає проявом підтримки, стабільності та людяності. Саме тому формування ефективної моделі клієнтоорієнтованого обслуговування має стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть зберегти своє місце на ринку та зробити внесок у загальну стійкість економіки країни.

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні процеси обслуговування клієнтів зазнали кардинальних змін. Воєнний стан створює численні виклики для підприємств, зокрема пов'язані з безпекою, логістикою, комунікаціями та стабільністю постачання.

Проте навіть у таких складних обставинах обслуговування клієнтів залишається важливою складовою функціонування бізнесу, оскільки саме якісний сервіс сприяє збереженню довіри споживачів, формуванню лояльності та підтримці життєздатності підприємства.

Сучасна практика показує, що підприємства, які швидко адаптувалися до нових реалій, впровадили цифрові канали комунікації, забезпечили гнучкість у наданні послуг та зробили акцент на людському підході до клієнтів, демонструють кращі результати. Важливо не лише надавати товари чи послуги, а й підтримувати емоційний зв'язок із клієнтом, зважаючи на його психологічний стан, обмежені фінансові можливості або змінені потреби [7].

У сучасних умовах також значно посилилася роль соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства, які беруть активну участь у підтримці військових, допомагають громадам або реалізують гуманітарні ініціативи, викликають більше довіри у клієнтів. Обслуговування стає не лише елементом економічної діяльності, а й соціальним жестом підтримки, турботи та стабільності.

Висновки. За результатами проведеного дослідження теоретичних аспектів і практичних підходів до обслуговування клієнтів в умовах воєнного часу можна зробити висновок, що обслуговування клієнтів у кризових умовах набуває стратегічного значення для функціонування підприємств. Воєнний стан кардинально змінює умови ведення бізнесу, змушуючи компанії оперативно адаптувати свої процеси до нових викликів, забезпечуючи при цьому максимально можливу стабільність сервісу. Сучасні підприємства змінюють формат взаємодії з клієнтами, все більше впроваджуючи цифрові технології, автоматизовані системи обслуговування та віддалені канали комунікації.

У центрі уваги опиняється не лише якість продукту чи послуги, а й емоційна підтримка, швидке реагування на потреби споживачів та дотримання принципів людяності й соціальної відповідальності. В умовах воєнного часу ключовими стають такі фактори, як гнучкість, оперативність, відкритість і довіра.

Також встановлено, що рівень обслуговування в кризовий період безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, репутацію компанії та її конкурентоспроможність на ринку. Ті підприємства, які демонструють здатність підтримувати якісний сервіс попри зовнішні труднощі, отримують стратегічну перевагу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Отже, забезпечення ефективного обслуговування клієнтів в умовах воєнного часу є не лише викликом, але й можливістю для підприємств переосмислити свої підходи, вдосконалити внутрішні процеси та зміцнити взаємозв'язок із клієнтами на основі довіри, взаємопідтримки та відповідальності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мельникова К. В.

Література: **1.** Андрійчук О. О. Вплив воєнного стану на стратегії обслуговування клієнтів в українських підприємствах. *Вісник економіки та управління.* 2024. № 1. С. 45–58. URL: https://doi.org/10.12345/veu.2024.1.45. **2.** Безручук С. Л. Аутсорсинг, лізинг персоналу або послуги з бухгалтерського обліку: критична оцінка термінів. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2019. Вип. 3 (12). С. 41–60. URL: http://pbo.ztu.edu.ua/article/viewFile/67740/63840.pdf. **3.** Борисенко І. В. Інноваційні підходи до обслуговування клієнтів в умовах воєнного часу. *Журнал сучасного менеджменту.* 2024. № 3. С. 22–35. URL: https://doi.org/10.12345/jsm.2024.3.22. **4.** Витвицька О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66. **5.** Гаврилюк Т. М. Роль цифрових технологій в обслуговуванні клієнтів під час війни. *Економіка та інноваційні технології.* 2024. № 2. С. 12–25. URL: https://doi.org/10.12345/eit.2024.2.12. **6.** Гирич С. В. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79. **7.** Дикань В. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний

час. *Економіка та суспільство.* 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56. **8.** Жосан Г. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2022. № 14. С. 26–31. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.14.3.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

RESTRUCTURING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

UDC 65.016.7:005.21

Chen Xiangnan

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In today's fiercely competitive and rapidly developing market landscape, corporate restructuring has become an important process for enterprises to improve competitiveness, operational efficiency, and long-term sustainability. This article analyzes the key strategic measures required for successful restructuring, including developing communication frameworks, stakeholder engagement, data-driven decision-making, technological innovation, and operational process optimization. This study emphasizes the importance of system planning, effective execution, and continuous monitoring, aiming to guide companies through the restructuring process, provide strategies to enhance internal resilience, and support sustainable growth.*

Keywords: *enterprise restructuring, competitive advantages, strategic management, operational efficiency, stakeholder engagement, decision-making, process optimization, change management.*

Анотація. *У сучасних умовах жорсткої конкуренції та швидкого розвитку ринку корпоративна реструктуризація стала важливим процесом для підприємств, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності, операційної ефективності та довгострокової стійкості. У цій статті проаналізовано ключові стратегічні заходи, необхідні для успішної реструктуризації, включаючи розробку комунікаційної структури, залучення зацікавлених сторін, прийняття рішень на основі даних, технологічні інновації та оптимізацію операційних процесів. Це дослідження підкреслює важливість системного планування, ефективного виконання та постійного моніторингу, що має на меті провести компанії через процес реструктуризації, розробити стратегії для підвищення внутрішньої стійкості та підтримки сталого зростання.*

Ключові слова: *реструктуризація підприємства, конкурентні переваги, стратегічне управління, операційна ефективність, залучення зацікавлених сторін, прийняття рішень, оптимізація процесів, управління змінами.*

Formulation of the problem. The issue of restructuring is crucial for enhancing a company's competitiveness, as it can optimize resources, adjust organizational structure, and integrate innovative practices. By addressing inefficiencies and adapting to market changes, restructuring can significantly improve operational performance, simplify decision-making, and cultivate a more agile and responsive organization. Ultimately, a well executed restructuring process can enable businesses to compete better in a rapidly developing business environment.

© Chen Xiangnan, 2025

Among the authors whose works are devoted to research and analysis of enterprise restructuring, the following should be noted: M. Porter, H. Mintzberg, C. Christensen, J. Galbraith, P. Drucker, R. Kaplan, D. Norton, J. B. Quinn, W. N. Goetzmann, R. Foster, Ch. A. Bartlett, S. Ghoshal, D. Teece, W. Lazonick and others.

The purpose of the article is to investigate and consider the theoretical foundations of the concept of restructuring in the system of strategic management of the enterprise.

Basic material. Faced with the acceleration of globalization, technological advancements, and the growing demand for sustainable practices, corporate restructuring has become a valuable tool for companies to cope with external changes. Restructuring often stems from the need to adapt to market pressures, technological advancements, financial challenges, or strategic shifts. Whether through mergers, spin offs, asset restructuring, or internal process optimization, restructuring requires a comprehensive and strategic approach to ensure success and achieve the company's long-term goals.

For companies in various industries, common challenges include establishing adaptability, maintaining profitability, and promoting innovation under constantly changing market conditions.

Corporate restructuring, as a management tool, has received considerable attention in the fields of management, finance, and organizational strategy. Early research by scholars such as Weston J. F. and Chung K. S. [6] emphasized the importance of corporate governance and coherent decision-making in achieving successful restructuring outcomes. Saati T. L. [5] emphasized the transformative potential of data analysis and technology in improving operations and reducing costs. Jensen M. C. [3] emphasized the necessity of transparent communication and active stakeholder participation in restructuring, which is crucial for overcoming resistance and building support. Grant R. M. [2] further explored strategic consistency, emphasizing the need to continuously improve operational processes to adapt to the ever-changing business environment.

More and more literature is pointing out the role of technology in restructuring. Saati T. L. [5] emphasizes that data analysis and decision support systems enable companies to make faster and wiser decisions, thereby improving efficiency and reducing costs. Integrating advanced analytical tools into operations can enhance decision-making in areas such as production scheduling, inventory management, and cost optimization, which are crucial for competitive advantage. In addition, Jensen M. C. [3] delved into the role of communication and stakeholder engagement, pointing out that transparency and clear information can reduce uncertainty and align employees, investors, and suppliers with company goals.

Grant R. M. [2] emphasized the importance of aligning operations with new strategic priorities and minimizing inefficiencies, which is crucial for maintaining long-term survival in dynamic markets. Companies undergoing restructuring should adopt a continuous improvement approach to maintain agility and competitiveness, especially in industries exploring diversification or sustainable development.

This study identified several key stages in the restructuring process, each requiring specific measures to ensure successful implementation (table 1).

Table 1

Stages in the restructuring process

Stages of restructuring	Key measures
1	2
1. Preparation stage	Develop a stakeholder map and conduct stakeholder analysis; Establish a communication framework; Designate a dedicated communication manager or team; Create transparent communication channels
2. Execution stage	Invest in data analytics tools; Implement a company-wide data strategy; Introduce automation technologies, such as AI and robotic; Develop a phased implementation plan for technology adoption
3. Revising operational processes	Conduct process mapping to identify inefficiencies; Apply lean management techniques; Promote cross-departmental collaboration; Benchmark with industry standards for process improvement
4. Monitoring and evaluation	Set up Key Performance Indicators (KPIs); Perform regular performance evaluations; Adjust restructuring strategies as needed based on feedback

Source: [1; 4]

1. Preparation stage: laying the foundation for change.

It is crucial to establish a clear communication framework during the preparation phase. A detailed communication strategy elucidates the restructuring objectives, stakeholder interests, and implementation timeline. Appointing a Chief Communications Officer (CCO) or a dedicated communication team can ensure consistency of information between internal and external channels.

Analyze stakeholders – employees, suppliers, investors, and regulatory agencies – to ensure that their expectations align with the company's goals. A comprehensive stakeholder map can help companies identify potential issues and actively address them through dialogue and engagement.

2. Execution phase: Implement strategic measures.

Utilizing data-driven decision-making is crucial for optimizing resource allocation and improving efficiency. The investment data analysis platform enables companies to strengthen supply chain management, predict demand, and optimize resource allocation. Integrating big data analysis can help identify inefficiencies and simplify operations.

In the field of technological innovation, companies should explore automation, robotics, and artificial intelligence (AI) to reduce costs, improve productivity, and enhance safety. Implementing these technologies in stages can ensure smooth integration into daily operations without interrupting production.

3. Revise the operational process: streamline to improve efficiency.

Operational adjustments help eliminate inefficiencies and align daily operations with broader strategic goals. The company should review its production processes, identify bottlenecks, and incorporate industry leaders' best practices. Benchmarking against global standards of production efficiency and sustainable practices helps companies identify areas for improvement.

Optimizing supply chain management by strengthening logistics and inventory control can reduce costs and shorten delivery times. Cross departmental collaboration between production, logistics, and finance teams is crucial for integrating redesigned processes.

4. Monitoring and evaluation: tracking progress and adaptation strategies.

Establishing KPIs to track the success of restructuring is crucial. These indicators should include quantitative indicators such as cost reduction and productivity improvement, as well as qualitative indicators such as employee satisfaction and stakeholder feedback.

Regular performance reviews enable the company to assess progress towards restructuring goals. Strategic adjustments should be made as needed to ensure that the company remains agile in the face of unexpected challenges.

Based on the results of the theoretical study, it was found that in order to effectively manage restructuring, companies need to:

1. Develop a strong communication strategy. This strategy will ensure transparency and help manage stakeholder expectations throughout the entire restructuring process.

2. Utilizing data analysis. By utilizing advanced analytics, companies can make data-driven decisions, optimize operational strategies, and improve efficiency.

3. Integrating technological innovation. Integrating automation, artificial intelligence, and digital tools into core business processes can simplify operations and reduce costs.

4. Revise operational processes. A comprehensive review and redesign of existing processes can help eliminate inefficiencies and align operations with strategic goals.

5. Strengthening strategic partnerships. The company should actively seek partnerships in emerging fields such as renewable energy to diversify its investment portfolio and enhance sustainable development efforts.

6. Implementing structured monitoring and evaluation. Continuous feedback and performance evaluation help assess restructuring progress and ensure continuous improvement.

Conclusion. Corporate restructuring is a complex and challenging process that requires strategic and multi-faceted approaches to be successfully implemented. This study emphasizes that a combination of transparent communication, data-driven decision-making, technological innovation, and continuous monitoring may be key factors leading to successful restructuring. By adopting these strategies, companies can establish resilience in a constantly changing market environment, improve operational efficiency, and enhance long-term competitiveness.

In short, the restructuring process requires careful planning, diligent execution, and frequent evaluation to maintain adaptability in today's business environment. Although the restructuring process varies for each company, these general guidelines can serve as a blueprint for the company's efforts to maintain growth and competitive advantage.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

References: **1.** Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management.* 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120. **2.** Grant R. M. Contemporary strategy analysis: text and cases edition. Hoboken, NJ : Wiley, 2016. 672 p. **3.** Jensen M. C. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance.* 2009. Vol. 64 (5). P. 1937–1959. **4.** Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 1990. Vol. 68 (3). P. 79–91. **5.** Saaty T. L. Decision making with dependence and feedback: the analytic network process. Pittsburgh : RWS Publications, 2016. 360 p. **6.** Weston J. F., Chung K. S. Takeovers, restructuring, and corporate governance. Upper Saddle River, NJ : Pearson, 1997. 624 p.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЄКТУ

УДК 658.5:004

Черкашеніна Р. Ю.

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

Анотація. *Статтю присвячено процесу розроблення інноваційного проєкту, який є важливим аспектом сучасного бізнесу та науки. Розглянуто ключові етапи створення проєкту, включаючи генерування ідеї, розробку концепції, технічне планування та комерціалізацію результатів. Окрему увагу приділено методам оцінки ринку та конкурентного середовища, а також стратегіям зниження ризиків та досягнення успіху. Матеріал буде корисний для підприємців, науковців і всіх, хто прагне розвивати інноваційні проєкти.*

Ключові слова: *інноваційний проєкт, етапи розроблення, бізнес-план, комерціалізація, конкуренція, ринок, ризики.*

Annotation. *The article is dedicated to the process of developing an innovation project, which is a crucial aspect of modern business and science. Key stages of project creation are discussed, including idea generation, concept development, technical planning, and commercialization of results. Special attention is given to methods for market evaluation and competitive environment analysis, as well as strategies for risk reduction and achieving success. The material will be useful for entrepreneurs, researchers, and anyone aiming to develop innovative projects.*

Keywords: *innovation project, development stages, business plan, commercialization, competition, market, risks.*

© Черкашеніна Р. Ю., 2025

Актуальність дослідження. Актуальність розроблення інноваційних проєктів зростає в умовах швидких змін на ринку та технологічних досягнень. Інновації стали основою для розвитку економіки, сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, забезпечують задоволення нових потреб споживачів і вирішення складних проблем. Враховуючи ці фактори, процес розробки інноваційних проєктів є надзвичайно важливим для підприємств, державних структур і наукових установ.

Метою цієї статі є дослідження та визначення ключових етапів розроблення інноваційного проєкту, розгляд основних методів і підходів до ефективної реалізації інновацій, а також вивчення способів оцінки ринку та конкурентоспроможності нових продуктів або послуг.

Результати дослідження. Процес розроблення інноваційного проєкту складається з кількох послідовних етапів – концептуального опрацювання, техніко-технологічного обґрунтування, аналізу ринкового середовища та конкурентоспроможності, комерціалізації. Узгоджена та систематична реалізація цих етапів є запорукою успішного впровадження інноваційної ідеї в реальні економічні умови. Розглянемо кожен із них детальніше.

Розробка концепції проєкту є одним із основних етапів після генерування ідеї. На цьому етапі важливо сформулювати чітке розуміння того, що саме представляє інновація, які її характеристики та переваги. Концепція повинна містити детальний опис продукту чи послуги, а також визначати потенційні ринки збуту. Важливо враховувати потреби та вимоги кінцевих споживачів, а також знайти конкурентні переваги, що дозволять проєкту виділитися серед інших аналогічних рішень на ринку. [1, с. 45–50]. Не менш важливим є створення бізнес-плану, що дасть змогу оцінити фінансові та організаційні аспекти реалізації проєкту. Бізнес-план є основою для подальшої реалізації і дозволяє визначити стратегії залучення інвестицій, витрати на розробку і маркетинг, а також прогнозовані доходи та витрати.

Технічне та технологічне планування є одними з найважливіших етапів, що визначають успіх інноваційного проєкту, оскільки від них залежить не лише технічна реалізація і якість кінцевого продукту, а і його економічна ефективність. На цьому етапі розробляється детальна технічна документація, що визначає, які саме технології будуть застосовуватись для створення продукту або послуги. Вибір технологій є критичним, оскільки вони безпосередньо впливають на якість і характеристики кінцевого продукту, а також на витрати, пов'язані з його розробкою, виробництвом і впровадженням на ринок. Технологічне планування включає в себе оцінку та вибір оптимальних технологічних рішень, що забезпечать максимальну ефективність виробничих процесів і відповідатимуть вимогам ринку. Однак вибір технології не обмежується лише її технічними характеристиками: важливо також врахувати витрати на її впровадження, оскільки це може значно вплинути на фінансові результати проєкту. Одним із важливих аспектів є аналіз необхідності модернізації існуючих виробничих систем або створення нових, що дозволить адаптувати технології до сучасних вимог і вимог ринку. Якщо для реалізації проєкту потрібно застосувати нові технології, необхідно провести детальне дослідження і аналіз їх ефективності [2, с. 137–145]. Таке дослідження містить тестування нових рішень у реальних умовах, що дозволяє оцінити можливі ризики та недоліки на ранніх етапах розробки. Це дозволить знизити ймовірність невдач, пов'язаних з технологічними проблемами, і створити ефективну стратегію для подальшого розвитку проєкту. Важливо також передбачити потенційні труднощі, які можуть виникнути під час впровадження нових технологій, та розробити механізми для їх подолання. Технічне планування є безперервним процесом, який потребує постійного оновлення та коригування в залежності від змін у технологічному середовищі, ринкових умовах і зворотному зв'язку з користувачами продукту.

Оцінка ринку та конкурентоспроможності є важливим і критичним етапом у процесі розробки інноваційного продукту, оскільки саме на цьому етапі визначається, чи буде продукт успішним на ринку, чи він зможе задовольнити потреби споживачів і конкурувати з іншими пропозиціями. Для цього проводиться детальний аналіз ринку, що включає в себе дослідження цільових груп споживачів, визначення їхніх потреб, а також вивчення конкурентів, їхніх стратегій і ринкових позицій. Визначення потенційного попиту на продукт і оцінка трендів дозволяють точніше сформулювати стратегію виходу на ринок і обрати правильний підхід до продажу. Це включає в себе дослідження існуючих тенденцій на ринку, аналіз того, які продукти є найбільш популярними серед споживачів, а також вивчення їхніх змінюваних уподобань і вимог. Важливим є також розуміння конкурентного середовища, яке дозволяє оцінити можливості для диференціації продукту, виявити конкурентні переваги, а також вивчити недоліки конкурентів, що можуть бути використані

для створення стратегії, яка допоможе успішно вийти на ринок [3, с. 1014–1021]. Дослідження конкурентів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони інших гравців на ринку, що дає можливість розробити стратегію маркетингу, яка не лише виділить інноваційний продукт серед інших, а й сприятиме його просуванню, залученню уваги споживачів та створенню лояльності до бренду. Усі ці кроки мають велике значення для того, щоб знизити ризики та забезпечити успіх інноваційного продукту на ринку.

Комерціалізація результатів є важливим фінальним етапом інноваційного проєкту, оскільки без цього етапу проєкт не зможе принести очікувані економічні результати та забезпечити повернення на вкладені ресурси. Це включає в себе пошук інвесторів або партнерів, які готові надати фінансову підтримку проєкту, а також створення чіткої стратегії продажу та маркетингу, що допоможе вивести продукт на ринок. Одним із важливих аспектів комерціалізації є пошук партнерів для розподілу продукту або ліцензування технології, що дозволить швидше досягти охоплення ринку та оптимізувати процеси продажу. Розробка стратегії продажу повинна орієнтуватися на максимальне охоплення ринку, з урахуванням специфіки цільових груп споживачів, їхніх уподобань та потреб. При цьому важливо враховувати як традиційні, так і новітні канали продажу, включаючи онлайн-платформи та соціальні мережі, що дозволяють досягати великої аудиторії. Для забезпечення сталого розвитку проєкту необхідно продовжувати моніторинг ринку, постійно вдосконалюючи продукт, адаптуючи стратегії продажу та маркетингу, а також реагуючи на зміни в умовах бізнес-середовища. Це дозволить зберігати конкурентоспроможність і гарантувати довготривалу успішність проєкту, адже постійна адаптація до змін і швидка реакція на нові виклики є ключовими факторами для його процвітання на ринку.

Висновки. Розробка інноваційних проєктів є складним і багатоступінчастим процесом, що потребує високого рівня організації, чіткого планування та стратегічного підходу на кожному етапі. Успішна реалізація таких проєктів здатна не тільки значно підвищити конкурентоспроможність на ринку, але й поліпшити економічні результати компаній, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу. Це дозволяє компаніям не лише освоювати нові технології, але й отримувати значні переваги перед конкурентами. Інноваційні проєкти сприяють розвитку нових технологій, що, своєю чергою, може змінювати ринкові тенденції, задаючи нові стандарти у виробництві, маркетингу та управлінні. [4, с. 103–116] Такий процес вимагає комплексного підходу до оцінки можливих ризиків, вивчення ринку та конкурентного середовища, а також інтеграції наукових розробок і технологічних інновацій у реальну практику. Важливим є також те, що інноваційні проєкти часто вимагають великих інвестицій, як фінансових, так і людських ресурсів, що потребує ретельної підготовки та оптимізації на всіх етапах – від ідеї до комерціалізації. Кожен етап розробки інноваційного проєкту має бути орієнтований на максимальну ефективність, адже саме це дозволяє забезпечити успішне виходження на ринок, привернути увагу споживачів та інвесторів, а також створити сталий бізнес, який може активно адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Томах В. В.

Література: **1.** Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємствах. *Агросвіт.* 2021. № 4. С. 45–50. **2.** Honcharov Yu. V., Mohylevska O. Yu., Romanova L. V., Feschenko O. L. Innovative concept of the development of national economy. *Науковий вісник НГУ.* 2019. № 2. С. 137–145. **3.** Zaitsev Y. O., Ponomariov O. S., Krasnorutskiy O. O., Slobodianyk A. M., Guley A. I. Analysis of the Modern Monitoring Implementation Methods as the Main Stage of Digitalization of the Agrarian Enterprises. *International Journal of Advanced Science and Technology.* 2020. No. 29 (6s). P. 1014–1021. **4.** Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал.* 2023. № 1. С. 103–116.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2025 р.

ВИКОРИСТАННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ БІЗНЕСУ

УДК 339.1.658.8

Чернишова А. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 2-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто, як CRM-система допомагає вирішувати проблеми бізнесу, зосереджуючись на управлінні клієнтськими відносинами, оптимізації робочих процесів та впливі на продажі.*

Ключові слова: *управління робочими процесами, CRM-системи, взаємодія з клієнтами, бізнес-процеси.*

Annotation. *The article describes how a CRM system helps to solve business problems by focusing on customer relationship management, workflow optimization, and sales impact.*

Keywords: *workflow management, CRM systems, customer interaction, business processes.*

Постановка проблеми. Сучасний бізнес стикається з численними викликами та проблемами, які впливають на його ефективність і конкурентоспроможність. Однією з ключових технологічних відповідей на ці труднощі є використання систем управління відносинами з клієнтами (CRM). Проблеми, які виникають у сфері бізнесу, такі як неефективне ведення клієнтської бази, недостатня координація між відділами, низька продуктивність продажів та неефективні маркетингові стратегії, вимагають систематичного та інтегрованого підходу для їх вирішення. У цьому контексті дослідження спрямоване на визначення та аналіз проблем бізнесу, які ефективно вирішуються впровадженням CRM-систем, зокрема шляхом оптимізації процесів управління клієнтськими відносинами та підвищенням загальної ефективності компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: вагомий вклад у дослідження сфери взаємодії організації з клієнтом, побудови системи таких взаємовідносин, автоматизації процесу взаємодії та обліку, фіксації даних, внесли такі вчені, як, зокрема, Д. Пепперс та М. Роджерс, В. Кумарта, А. Петерсен, М. Соломон.

Метою цього дослідження є ретельний аналіз та ідентифікація конкретних проблем, з якими стикаються підприємства в сучасному бізнес-середовищі, а також встановлення того, як впровадження CRM-систем може ефективно вирішити ці труднощі. Дослідження спрямоване на визначення впливу CRM-технологій на покращення управління клієнтськими відносинами, підвищення продуктивності та координації внутрішніх процесів бізнесу.

Викладення основного матеріалу дослідження: Сучасний бізнес стикається зі значними викликами, вимагаючи ефективних стратегій для подолання труднощів і підтримки стійкого зростання. У цьому контексті системи управління відносинами з клієнтами (CRM) визначаються як потужний інструмент, спрямований на вирішення численних проблем, з якими стикаються підприємства.

Неефективне ведення клієнтської бази. Багато компаній втрачають можливості через недостатню систематизацію та аналіз даних про клієнтів. CRM-система вирішує цю проблему, автоматизуючи процеси збору, збереження та аналізу даних. Це дозволяє підприємствам долучити повну картину відносин з клієнтами, сприяючи персоналізації підходу та підвищенню лояльності [1].

Однією з головних проблем, що стикаються підприємства, є недостатня систематизація та неефективне ведення даних про клієнтів [2]. Ця проблема може призвести до втрати можливостей та недопрацювання ключової інформації. Впровадження CRM-системи дозволяє автоматизувати процеси збору та збереження даних, забезпечуючи точні й актуальні інформації про кожного клієнта.

© Чернишова А. В., 2025

CRM-системи включають потужні аналітичні інструменти, які допомагають підприємствам здійснювати глибокий аналіз даних про клієнтів. За допомогою цих інструментів виробники можуть визначити ключові тенденції, спостерігати за поведінкою клієнтів та прогнозувати їхні потреби. Це робить можливим зрозуміння повного контексту відносин з клієнтами та вчасне реагування на їхні потреби.

CRM-система дозволяє створювати детальні профілі клієнтів, що допомагає в персоналізації підходу до кожного клієнта. Збираючи дані про покупки, уподобання та інші важливі відомості, компанії можуть надавати індивідуально відповідні послуги та товари, що веде до підвищення лояльності та задоволення клієнтів [3].

CRM-система допомагає побудувати сильні та довгострокові відносини з клієнтами. Забезпечуючи доступ до історії взаємодії та комунікації з кожним клієнтом, підприємства можуть більш ефективно взаємодіяти та вирішувати проблеми, що виникають під час спілкування з клієнтами.

Недостатня координація між відділами. Внутрішній розбаланс і недостатня взаємодія між відділами можуть суттєво уповільнити роботу компанії. CRM-система дозволяє автоматизувати обмін інформацією між відділами, сприяючи кращій комунікації та забезпечуючи єдність в підходах до клієнта.

Недостатня координація між відділами в сучасних компаніях може призводити до внутрішнього розбалансу та уповільнення роботи. Ця проблема часто виникає через обмежений обмін інформацією та недостатню взаємодію між відділами [4]. Впровадження CRM-системи виступає ефективним рішенням цієї проблеми, оскільки вона дозволяє автоматизувати обмін інформацією між відділами.

Цей інструмент сприяє поліпшенню комунікації в компанії, забезпечуючи швидку та ефективну передачу даних. Спільний доступ до централізованої бази даних CRM забезпечує єдність підходів до роботи з клієнтами, уникнення суперечливостей та покращення співпраці між різними відділами.

Це також сприяє вирішенню проблем внутрішнього розбалансу, оскільки всі відділи мають можливість оперативно отримувати актуальну інформацію, що дозволяє ефективніше планувати та реагувати на зміни. Впровадження CRM-системи в компанію сприяє створенню єдиної системи управління, що сприяє підвищенню ефективності та співпраці всіх відділів [5].

Це полегшує роботу персоналу та забезпечує взаємодію між різними частинами компанії, що раніше можливо було б ускладнене через відсутність спільної інформації та нормалізованих процесів.

Додатково: автоматизований обмін даними дозволяє стежити за ефективністю роботи кожного відділу. За допомогою CRM-системи керівництво може отримувати звіти та аналізи, визначаючи сильні та слабкі сторони, а також виявляючи можливості для подальшого вдосконалення.

Отже, впровадження CRM-системи в компанію не лише розв'язує проблему недостатньої координації між відділами, але й створює ефективний механізм для спільної роботи та обміну інформацією, що є ключем до успішної діяльності в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Низька продуктивність продажів. Ефективне управління продажами є ключовим аспектом успіху бізнесу. CRM-система надає інструменти для відстеження угод, управління потенційними клієнтами та прогнозування продажів [6]. Це сприяє збільшенню продуктивності продажів та оптимізації стратегій залучення клієнтів.

Низька продуктивність у сфері продажів часто обумовлена рядом факторів, таких як неефективні стратегії залучення клієнтів, невдалий контроль за угодами та недостатня систематизація даних. Впровадження CRM-системи вирішує ці труднощі, надаючи інструменти для відстеження угод, ефективного управління потенційними клієнтами та прогнозування продажів.

За допомогою CRM-системи продавці можуть точно контролювати етапи угод, дотримуватися термінів і взаємодіяти з клієнтами на більш індивідуалізованому рівні [7]. Це сприяє поліпшенню організації та результативності їхньої роботи.

Окрім того, систематизація та аналіз даних, що забезпечується CRM, дозволяє прогнозувати продажі, визначати ефективні стратегії та адаптувати їх відповідно до ринкових умов. Автоматизація рутинних процесів дозволяє продавцям зосередитися на більш значущих аспектах, що сприяє збільшенню продуктивності та удосконаленню стратегій продажів.

Сучасні CRM-системи вийшли за межі традиційного управління контактами та стали комплексними інструментами, що об'єднують в собі функції маркетингу, продажів та обслуговування клієнтів. Вони вирізняються широким спектром функціональності, від інтегрованих інструментів аналітики до автоматизованих робочих потоків, надаючи підприємствам можливість більш ефективно взаємодіяти з клієнтами та пришвидшувати зростання бізнесу.

У цьому контексті розгляд сучасних CRM-систем стає ключовим для підприємств, які прагнуть не лише витримати конкуренцію, але й виходити на новий рівень ефективності та клієнтоорієнтованості. Давайте розглянемо основні риси та переваги таких систем, які формують стратегічний фундамент для успіху в епоху високих технологій та зростаючого значення взаємодії з клієнтами (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння CRM-систем

Критерії / CRM-система	Salesforce	HubSpot CRM	Zoho CRM
Функціональність	Великий спектр можливостей управління продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів	Фокус на інбаунд-маркетингу, автоматизація продажів	Управління продажами, маркетингом та обслуговуванням клієнтів, інтеграція з іншими продуктами Zoho
Інтерфейс та використання	Інтуїтивний інтерфейс, велика спільнота користувачів.	Зручний та простий інтерфейс, легко використовується для початківців.	Зручний інтерфейс, можливість налаштування під потреби користувача.
Ціна	Висока вартість, особливо для підприємств	Безкоштовний план та доступні платні версії	Безкоштовний план та доступні платні версії для різних потреб
Інтеграції	Широкий вибір інтеграцій з іншими популярними системами	Інтеграції з багатьма іншими інструментами маркетингу та продажів	Інтеграція з різними програмами Zoho та іншими зовнішніми додатками
Аналітика та звіти	Розширені засоби аналітики та звітності	Доступність базових аналітичних інструментів	Засоби аналітики для відстеження результатів та продуктивності
Гнучкість та налаштування	Висока гнучкість налаштувань, але вимагає більш високого рівня експертизи	Достатньо гнучка для простих конфігурацій та налаштувань	Гнучкість у конфігурації та налаштуванні для різних бізнес-потреб
Специфікації користувачів	Зазвичай великі підприємства з великим бюджетом	Підходить для невеликих та середніх підприємств, стартапів	Різноманітні варіанти від невеликих бізнесів до великих корпорацій

Отже, аналізуючи дані CRM-системи, ми можемо виділити такі переваги та недоліки:

1. Salesforce:

• сильні сторони: великий функціонал, широкий вибір інтеграцій.

• слабкі сторони: висока вартість, вимагає експертизи.

2. HubSpot CRM:

• сильні сторони: фокус на інбаунд-маркетингу, зручний для новачків.

• слабкі сторони: основні аналітичні інструменти.

3. Zoho CRM:

• сильні сторони: гнучка настройка, безкоштовний план.

• слабкі сторони: обмежені аналітичні можливості.

Звісно, до кожного бізнесу потрібен свій підхід. За розміром бізнесу ці системи можемо розподілити так.

Велике підприємство: Salesforce – велика гнучкість та функціонал.

Середній бізнес, стартап: HubSpot CRM – зручний для новачків та доступний.

Різні розміри бізнесу: Zoho CRM – гнучкість для різних потреб.

У висновку слід зазначити, що вибір CRM-системи для бізнесу є стратегічно важливим завданням, яке вимагає уважного аналізу та врахування конкретних потреб компанії.

Для великих підприємств, де великий обсяг даних та складні бізнес-процеси, вигідно обирати Salesforce, яка пропонує велику гнучкість і розширений функціонал. Для середніх підприємств та стартапів, які акцентують на інбаунд-маркетингу та шукають доступні рішення, HubSpot CRM може бути ідеальним вибором. Зокрема, для компаній різних розмірів, що потребують гнучкості та адаптованості, рекомендується звертати увагу на Zoho CRM, яка пропонує безкоштовний план і широкий спектр інтеграцій.

Зазначимо, що успішна імплементація CRM-системи залежить не лише від її функціональності, але й від здатності враховувати специфічні потреби та ефективно інтегруватися в бізнес-процеси компанії. Особливу увагу слід приділяти вибору, оцінці вартості та можливостям розвитку під час масштабування бізнесу.

Отже, впровадження CRM-системи не лише вирішує проблему низької продуктивності у сфері продажів, але і стає стратегічним інструментом для оптимізації та підвищення ефективності всіх процесів, пов'язаних з управлінням клієнтськими відносинами.

Висновок. Впровадження CRM-системи у бізнес вирішує ряд стратегічних проблем, з якими зіштовхуються компанії. Зокрема, ця технологія допомагає вирішити проблему неефективного ведення клієнтської бази, недостатньої координації між відділами та низької продуктивності у сфері продажів.

CRM-система стає цінним інструментом для оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії між різними структурами компанії та підвищення загальної ефективності бізнесу. Зокрема, вона забезпечує ефективне управління клієнтськими відносинами, аналіз та візуалізацію даних, що дозволяє компаніям більш детально розуміти своїх клієнтів та вчасно реагувати на їхні потреби.

Такий інтегрований підхід до управління взаємодією з клієнтами допомагає не тільки вирішувати поточні проблеми, але і створює фундамент для сталого розвитку компанії в умовах зростаючої конкуренції та швидко змінного ринкового середовища. Таким чином, CRM-система визначається як важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності та досягнення успіху в бізнесі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кінас І. О.

Література: **1.** Позняк А. CRM-система для бізнесу. URL: https://nethunt.ua/blog/probliemi-bizniesu-iaki-virishuie-crm-sistiema/. **2.** Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація : тези доп. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здоб. вищ. освіти і мол. учених, 14 квітня 2023 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. Харків, 2023. 234 с. URL: http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/. **3.** Хорошова Ю. О. Розвиток клієнтоорінтованості на зарубіжних ринках, Тернопіль, 2018. 122 с. **4.** Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : Матеріали четвертої Міжнар. наук.-практ. конф., 18 вересня 2015 р. Одеса, Атлант, 2015. 367 с. **5.** Островерхов В. М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз.* 2018. № 3. С. 199–206. **6.** Гордієнко Д. О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку* : зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції; 11 травня 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. С. 446–448. **7.** Навіщо впроваджувати CRM-систему: основні функції та переваги. URL: https://nethunt.ua/blog/ navishcho-vprovadzhuvati-crm-sistiemu-osnovni-funktsiyi-ta-pierievaghi.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

STRATEGIC PLANNING AND IMPLEMENTATION OF RISK MINIMIZATION DURING THE PERIOD OF STRATEGIC TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISE

UDC 005.334:005.591.4

Zhang Guanghui

Master's (second) degree 2nd year student
of higher education of the Preparatory Faculty for Foreing Students
of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Annotation. *In the article the attention is focused on risk management during the period of strategic transformation of an enterprise. The content, types and driving factors of strategic transformation are clarified, and the composition of risks during the transformation period is analyzed. The risks are identified using market research and internal risk assessment methods. The author proposes strategies for avoiding, reducing and transferring risks, including paying attention to market dynamics, product diversification and adjusting the strategic plan.*

Keywords: *risk, strategy, transformation, strategic transformation of the enterprise, risk management, risk minimization, market risks, financial risks, operational risks.*

Анотація. *У статті зосереджено увагу на управлінні ризиками в період стратегічної трансформації підприємства. Уточнено зміст, типи та рушійні фактори стратегічної трансформації, а також проаналізовано склад ризиків у період трансформації. Проведено ідентифікацію ризиків за допомогою дослідження ринку та внутрішніх методів оцінки ризиків. Запропоновано стратегії уникнення, зменшення та передачі ризиків, у тому числі звертаючи увагу на ринкову динаміку, диверсифікацію продукції та коригування стратегічного плану.*

Ключові слова: *ризик, стратегія, трансформація, стратегічна трансформація підприємства, управління ризиками, мінімізація ризиків, ринкові ризики, фінансові ризики, операційні ризики.*

Formulation of the problem. In the dynamic and highly competitive business landscape, the issue of enterprise strategic transformation and effective risk management therein is of paramount importance. It serves as the linchpin for an enterprise's long-term survival and sustainable growth. The ability to navigate through the complex process of strategic transformation while minimizing risks not only determines an enterprise's competitiveness but also its resilience in the face of internal and external disruptions [5].

Renowned scientists, scholars, and economists have made substantial contributions to the exploration of the theoretical and practical aspects of enterprise strategic transformation. Their research has provided a solid foundation for understanding the intricacies involved in this crucial process. For instance, Michael Porter's work on competitive strategy has shed light on how enterprises can position themselves during transformation to gain a competitive edge. Additionally, scholars like Hamel and Prahalad have emphasized the significance of strategic intent and core competencies in guiding successful strategic shifts.

The goal of this article is to comprehensively explore and meticulously examine the theoretical underpinnings of the concept of restructuring within the strategic management system of the enterprise. It aims to not only analyze the various dimensions of strategic transformation but also to formulate practical and effective risk minimization strategies. By delving into the drivers, types, and risks associated with strategic transformation, and by proposing actionable strategies to mitigate these risks, this article seeks to provide valuable insights and guidance for enterprises embarking on or in the midst of this challenging yet essential process.

Basic material. In today's complex and ever-changing business environment, enterprises face enormous challenges and opportunities. With the intensification of market competition, the rapid development of technology,

© Zhang Guanghui, 2025

and the continuous change of the macroeconomic environment, enterprise strategic transformation has become an inevitable choice for many enterprises to seek survival and development. However, enterprises often face many risks during the strategic transformation period, which may come from both internal and external sources. If not effectively managed and controlled, these risks may bring serious consequences to the enterprise.

Therefore, during the enterprise strategic transformation period, effective management and control of risks are crucial. Only through scientific risk assessment, reasonable risk response strategies, and a sound risk management system can enterprises move forward steadily on the road of strategic transformation and achieve sustainable development.

During the enterprise strategic transformation period, various risks such as market risk, financial risk, and operational risk are intertwined.

Table 1

Key types of risks

Risk	Essence
Market risk	May arise due to unstable market demand, changes in the competitive landscape, and adjustments in policies and regulations. For example, with the rapid development of technology, new competitors are constantly emerging. If traditional enterprises cannot adjust their strategies in a timely manner, they may face the risk of being squeezed in market share. According to statistics, in some industries in recent years, due to the impact of new technologies, about 30% of enterprises have experienced a significant decline in market share
Financial risk	Is also a key issue that needs to be focused on during the enterprise strategic transformation process. Strategic transformation usually requires a large amount of capital investment, including research and development of new products, market expansion, and equipment upgrading. If the capital raising channels are not smooth, the investment decision-making is wrong, or the cost control is ineffective, the enterprise may fall into a financial difficult position. Research shows that about 40% of enterprises fail in the strategic transformation process due to financial risk
Operational risk	Involves the daily operation and management of the enterprise. During the strategic transformation process, enterprises may face problems such as the inadaptability of the new business model, imperfect management mechanism, and unreasonable human resource allocation. These problems may affect the operation efficiency and effectiveness of the enterprise and even lead to the enterprise's operation falling into a difficult situation

To effectively minimize the risks during the enterprise strategic transformation period, enterprises need to start from multiple aspects. First, enterprises should strengthen market research and analysis, timely understand market dynamics and customer needs, and formulate reasonable market strategies to reduce market risk. Second, enterprises should establish a sound financial management system, optimize capital raising channels, improve the scientific nature of investment decision-making, and strengthen cost control to prevent financial risk. In addition, enterprises should also focus on optimizing operation management, improving the management mechanism, strengthening human resource management, and improving the operation efficiency and effectiveness of the enterprise to reduce operational risk.

In short, through in-depth research and effective management of the risks during the enterprise strategic transformation period, enterprises can better cope with various risk challenges and achieve sustainable development during the transformation process.

Enterprise strategic transformation is a systematic re-integration of an enterprise's own resources and capabilities by the enterprise to adapt to changes in the external environment and achieve significant changes in strategic positioning and development direction. Different types of enterprise strategic transformation have their own characteristics and influencing factors [6].

Types of enterprise strategic transformation are described in table 2.

Table 2

Types of enterprise strategic transformation

Type	Essence
Active transformation	An enterprise takes planned strategic transformation measures in response to rapid changes in the external environment or significant changes in its own resources and capabilities. Such enterprises usually have a strong risk awareness and foresight, can plan and layout in advance, and the risk is relatively small
Passive transformation	An enterprise is forced to take strategic transformation measures due to severe external market shocks or improper strategic positioning and failed business strategies. At this time, the enterprise often has limited resources and capabilities and thus faces greater risks, and its operation strategies are likely to be inconsistent

Source: [3]

The reasons for the differences in risks between the two transformation methods are mainly as follows:

First, active transformation enterprises can obtain corresponding support in terms of resources and capabilities, have corresponding strategic choice space, and can better cope with risks; while passive transformation enterprises have limited resources and capabilities when facing risks and it is difficult to effectively respond.

Second, active transformation enterprises usually have a strong risk awareness and foresight, can identify risks in advance and take measures to prevent them; passive transformation enterprises are often forced to take action after the risks have occurred, and at this time the risks are already large.

Finally, active transformation enterprises can plan and implement the transformation process more orderly, reducing the possibility of risk occurrence; passive transformation enterprises may have decision-making mistakes and poor implementation due to time constraints and limited resources during the transformation process, thus increasing the risks.

Market, technology, and other factors are important driving forces for enterprise strategic transformation. In terms of market factors, changes in market demand, intensified competition, and adjustments in policies and regulations may prompt enterprises to carry out strategic transformation.

Technology factors are also important drivers of enterprise strategic transformation. With the rapid development of technology, the continuous emergence of new technologies may disrupt traditional business models and industrial landscapes. If enterprises cannot keep up with the pace of technological development in a timely manner, they may be eliminated by the market.

During the enterprise strategic transformation period, there are many risk factors, among which operational risk, asset impairment risk, competitive risk, and goodwill risk are more important aspects.

Risk identification during the enterprise strategic transformation period is crucial. Only by accurately identifying risks can the basis for subsequent risk assessment and the formulation of response strategies be provided.

Risk identification methods and processes are explained in table 3.

Table 3

Risk identification methods and processes

Method	Description
Market research and risk identification	1. Collect market data, industry reports and other information to identify potential risk factors. 2. Understand the changing trend of consumer demand through market demand research. For example, about 60% of enterprises face risks during strategic transformation because they fail to accurately grasp the changes in market demand. 3. Analyze industry reports to identify risks brought by industry development trends, such as technological changes and intensified market competition. 4. Use questionnaires, interviews, observations, etc. to collect primary data, and use the Internet and databases to collect secondary data, and then analyze and evaluate potential risk factors
Internal risk assessment method	1. Analyze enterprise resources (human, financial, material), capabilities (technical, marketing, management) and management (strategic, financial, human resource) to identify potential risk factors. 2. In terms of resources, about 40% of enterprises face risks during strategic transformation due to shortages of human resources, etc. 3. In terms of capabilities, about 30% of enterprises face risks during strategic transformation due to insufficient technical capabilities, etc. 4. In terms of management, about 20% of enterprises face risks during strategic transformation due to poor financial management, etc. 5. Use SWOT, PEST, Porter's Five Forces Model, etc. to analyze the internal environment, and collect the opinions and suggestions of internal employees through internal audits and questionnaires as a reference for risk identification

Source: [2; 4; 7]

During the enterprise strategic transformation period, various risk avoidance strategies can be adopted to reduce risks. Risk avoidance refers to adjusting the strategy to avoid the occurrence of specific risks to ensure the stable development of the enterprise during the transformation process.

Table 4

Risk avoidance strategies

Strategies	Type	Closely monitor market dynamics	Description
Risk avoidance strategies	Avoidance of market demand fluctuation risk	Closely monitor market dynamics	Through market research and data analysis, understand the changing trend of market demand in advance. Enterprises that conduct regular research have a 70% probability of detecting changes in market demand in advance. Questionnaires and interviews can be used to collect consumer feedback to provide a basis for product research and development and market promotion
		Product diversification strategy	When market demand changes, a diversified product portfolio can spread risks. For example, an electronics enterprise expands its product lines to include tablets and smartwatches in addition to its mobile phone business. Enterprises with diversified product portfolios have a 30% higher risk resistance to market demand fluctuations than single-product enterprises
		Establish a flexible production and supply chain system	Adopt agile manufacturing technology to achieve small-batch and multi-variety production models, improve production efficiency and product quality, and establish good relationships with suppliers to ensure the stable supply and timely delivery of raw materials. Enterprises with efficient supply chain systems can reduce costs by 20% when dealing with market demand fluctuations
	Avoidance of policy change risk	Strengthen the study and research of policies and regulations	Set up a specialized department to regularly collect and analyze policy information, participate in policy interpretation activities organized by industry associations, and exchange experiences with peer enterprises to provide references for strategic decision-making and understand the trends and impacts of policy changes in a timely manner
		Adjust the strategic layout and business model	Adapt to the requirements of policy changes. For example, increase investment in environmental protection technology research and development and launch green and environmentally friendly products in the context of increasingly strict environmental protection policies; expand into international markets to reduce dependence on policy changes in a single market. Enterprises engaged in international business have a 25% higher resistance to policy change risks than those focusing only on the domestic market
Risk Reduction and Transfer Strategies	Adjusting the product portfolio to reduce risk	Expansion of the product portfolio strategy	According to the changes in market demand and competition, increase product lines and items and expand the business scope. For example, a household goods manufacturer adds home decoration products and small home appliances to its original furniture product line to meet consumers' one-stop shopping needs and can increase the market share by an average of 15%
		Contraction of the product portfolio strategy	According to the changes in market demand, merge or reduce the production lines and items of products with sales difficulties and no profit, and concentrate resources on producing and operating products with greater market demand to improve the operational efficiency and competitiveness of the enterprise
		Elimination of unprofitable products	For products that no longer meet market demand and cannot bring economic benefits to the enterprise, they should be resolutely eliminated to avoid further losses
	Risk Transfer approaches	Purchase insurance	Enterprises purchase commercial insurance to transfer potential property losses and liability risks to insurance companies. About 80% of enterprises will purchase property insurance to transfer risks
		Transfer risks through contractual agreements	In procurement contracts, stipulate quality assurance clauses with suppliers to transfer product quality risks to suppliers; in sales contracts, stipulate after-sales service terms with customers to transfer part of the after-sales risks to customers.
		Use financial derivative instruments	Enterprises use futures, options and other financial tools to lock in risks such as raw material prices and exchange rates and reduce the impact of market fluctuations on the enterprise. Although the use of financial derivative instruments requires certain professional knowledge and risk management capabilities, when used reasonably, they can effectively transfer risks

Source: [1; 6]

So, this study delved into enterprise strategic transformation risk minimization. It defined transformation types (active/passive), drivers, and risks (operational to strategic, asset impairment). Proposed market research and internal

assessment methods with an index system for risk identification/quantification. Detailed strategies: monitor market for demand fluctuation, diversify products, adjust portfolio, use insurance/contracts/derivatives for risk transfer. Provided a framework for enterprises to handle risks and pursue sustainable growth during transformation. In summary, strategic transformation risk management is crucial. Future research must innovate to equip enterprises with better strategies for sustainable development.

Scientific supervisor – Ph.D., Associate Professor I. Pererva

Література: 1. Eckles D. L., Hoyt R. E., Miller S. M. Reprint of: The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk: Evidence from the insurance industry. *Journal of Banking & Finance.* 2014. Vol. 49. P. 409–423. **2.** Jonek-Kowalska I. Consolidation as a risk management method in the lifecycle of a mining company: A novel methodological approach and evidence from the coal industry in Poland. *Resources Policy.* 2019. Vol. 60. P. 169–177. **3.** Kremljak Z., Kafol C. Types of risk in a system engineering environment and software tools for risk analysis. *Procedia Engineering.* 2014. Vol. 69. P. 177–183. **4.** Orellano M., Gourc D. What typology of risks and methods for risk management in innovation projects? : a systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies.* 2024. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.10.001. **5.** Rasmussen J. Risk management in a dynamic society: a modelling problem. *Safety science.* 1997. Vol. 27. Issues 2–3. P. 183–213. **6.** Schlechty Ph. C. Leading for Learning: How to Transform Schools into Learning Organizations. Jossey-Bass, 2009. 352 p. **7.** Smith S. Government and nonprofits in the modern age. *Society.* 2003. Vol. 40 (4). P. 36–45.

Стаття надійшла до редакції 11.02.2025 р.

МЕТОДИ ОЦІНКИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.9

Чубар Д. В.

Здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня IV курсу
ННІ менеджменту і маркетингу 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.*

© Чубар Д. В., 2025

Актуальність теми дослідження. 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 статті є аналіз наявних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, встановлення їх переваг і недоліків.

Викладення основного матеріалу. Існує безліч методів встановлення рівня конкурентоспроможності, кожен з яких націлений детально розглянути різні фактори впливу на цей показник. Загально класифікувати методи можна 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), порівняльна характеристика 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, що 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. В матричних і графічних методах часто використовують невелику кількість показників або об'єднуються показники за якимись класами або надають загальноприйнятим поняттям власні терміни, що трохи спотворює вихідну інформацію. Під створенням термінів мається на увазі наступний 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», «Кульгаві 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. В 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 у собі особливості різних класів методів.

Науковий керівник – д-р філос., викладач Фатьянов 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.nayka.com.ua/pdf/11_2015/82.pdf.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

ADAPTATION OF ENTERPRISES TO CHANGES IN GLOBAL TRADE POLICY IN THE INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

UDC 339.9:658.012.2

Chuvurin R.

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 document investigates the core tactics businesses utilize when navigating alterations in worldwide trade policies. It probes into the difficulties those shifts present and underscores how vital innovation, collaborative ventures, and technology are for firms seeking to stay competitive in the international commercial landscape.*

Keywords: *global trade, enterprise adaptation, trade policy, innovation, international business.*

Анотація. *У статті проаналізовано основні стратегії, які допоможуть підприємствам пристосуватися до змін у світовій торговій політиці. Ми розглянемо труднощі, з якими стикаються компанії, а також роль інновацій, партнерств та технологій у підтримці їхньої гнучкості та здатності конкурувати на міжнародному рівні.*

Ключові слова: *глобальна торгівля, адаптація підприємств, торгова політика, інновації, міжнародний бізнес.*

Global trade policies are in a constant state of flux, driven by a combination of geopolitical factors, technological advances, and evolving consumer behaviors. As trade regulations shift, enterprises across the globe are faced with the challenge of adapting their business strategies to maintain competitiveness and thrive in an increasingly interconnected world. This paper aims to explore how enterprises are responding to changes in global trade policies, focusing on the strategies employed, the challenges faced, and the role of innovation in adapting to a changing environment. The study includes analysis from various case studies, examines the role of partnerships, and highlights the significance of technological advancements as tools for successful adaptation.

Over the past few decades, global trade policies have undergone significant transformations. From the rise of protectionist policies to the formation of free trade agreements, these shifts have reshaped the landscape of international business. Factors such as shifting political alliances, trade tariffs, and the growing influence of multinational organizations all play a crucial role in shaping global trade policy. For businesses, understanding the underlying forces driving these changes is essential for navigating the complex global marketplace. Geopolitical shifts and technological advancements are major forces behind the evolving trade regulations, influencing how companies engage in international commerce. Notably, the changing global trade policies impact businesses by altering market access, production costs, and competitiveness. The fluctuation in trade policies creates both opportunities and risks for enterprises, making adaptability an essential component of their survival and growth [1]. Companies that remain unaware of such changes face the risk of being left behind, particularly in terms of access to critical markets and adjusting to new regulatory environments.

The modern economic sphere is largely molded by economic globalization, a phenomenon defined by the escalating international movement of capital, commodities, services, and technical advancements. This continuous process deeply affects the economic progress of nations in various ways, creating chances for rapid expansion, yet simultaneously presenting considerable difficulties, particularly in regards to ecological balance. [3]

Based on information from the United Nations Conference on Trade and Development [5], worldwide foreign direct investment (FDI) saw a 12% drop in 2022 compared to the year before. A notable 37% decrease was witnessed in advanced economies, contrasted with a modest 4% gain in developing economies. Specifically, FDI volumes fell by 26% in Europe, diminished by 4% in Africa, and declined by 26% in North America. Conversely, an upswing of 51% was registered in Latin America and the Caribbean, while Asia maintained its prior FDI levels. The graphic visualization of these findings is displayed in Figure 1.

© Chuvurin R., 2025

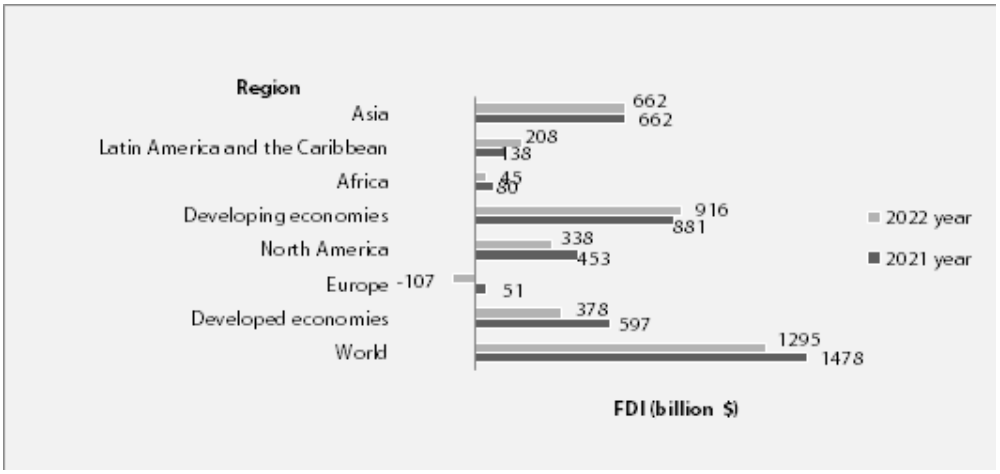


Fig. 1. **FDI Inflows by Region**

Source: compiled by the author based on the materials [6]

The identified patterns signal an evolving landscape of investment practices, influenced by the prevailing economic instability and a reshuffling of strategic capital allocations.

It is often argued that globalization fuels economic development by unlocking new market prospects, attracting foreign capital inflows, and propagating technological breakthroughs.

In response to changing trade policies, enterprises have developed a variety of strategies aimed at maintaining their competitiveness. Central to these strategies is the ability to be flexible and agile in operations. Diversifying supply chains, seeking new market opportunities, and engaging in proactive scenario planning are all critical components of these strategies. For instance, many firms are now exploring the opportunities offered by emerging markets and diversifying their production and distribution networks to hedge against market volatility. A significant tool in this process is the use of technology. The incorporation of data analytics, artificial intelligence, and blockchain technology enables businesses to adapt more efficiently by enhancing transparency, reducing operational costs, and improving decision-making. The rapid integration of digital tools has become a key competitive advantage for businesses, allowing them to respond to policy shifts faster and more effectively. Furthermore, continuous monitoring of trade policy developments enables companies to stay ahead of potential regulatory changes and better assess their impact.

Case studies of businesses successfully navigating changes in global trade policies provide valuable lessons in adaptation. Companies that have thrived in response to shifting trade policies tend to be those that embrace innovation and adopt flexible business models. One such example is the automotive industry, where global companies have diversified their production facilities across different regions to mitigate the risk of trade tariff impositions. Additionally, businesses in various sectors have increasingly turned to collaborative partnerships to navigate the complexities of international trade. Engaging with governments, trade associations, and other key stakeholders is vital for anticipating policy changes and advocating for favorable trade terms. Cross-border partnerships often enhance resilience by spreading risk and offering collective expertise in navigating new regulations [2]. Building resilience through collaboration and maintaining agility in operations are proven strategies for enterprises seeking to thrive despite the uncertainties of global trade policy changes. Moreover, companies that engage in scenario planning and continuous assessment of policy risks are better equipped to make informed decisions in uncertain environments.

Looking to the future, enterprises must anticipate that the dynamics of global trade policies will continue to evolve, influenced by both domestic political shifts and international economic changes. As trade wars and regional conflicts affect global supply chains, companies will need to maintain flexibility and long-term strategies focused on sustainability and adaptability. Businesses that focus on building long-term resilience through digital transformation and diversification will be better equipped to manage disruptions [4]. The ability to forecast trends, analyze shifts in global trade policies, and swiftly adjust operations will be key to thriving in an ever-changing global economy. In this sense, the future of global trade will demand that enterprises balance immediate adaptability with long-term strategic foresight, ensuring they not only survive but also remain competitive as global trade policies continue to shift.

In conclusion, the challenges posed by the rapid evolution of global trade policies require enterprises to be both adaptable and proactive. By leveraging innovation, embracing technological advancements, and fostering strategic collaborations, businesses can navigate the uncertainties of international trade and maintain their competitive edge. Case studies and expert insights illustrate that successful adaptation is built on agility, foresight, and continuous learning. As the global business environment continues to evolve, companies that focus on long-term sustainability, flexibility, and resilience will be best positioned to thrive amidst the challenges posed by global trade policy changes. The key challenges and adaptation strategies in global trade policy changes is presented in the table 1:

Table 1

Enterprise Adaptation to Global Trade Policy Shifts

Aspect	Impact of Global Trade Changes	Enterprise Adaptation Strategies
Geopolitical Factors	Trade wars, sanctions, shifts in international alliances	Market diversification, regulatory adaptation
Technological Advancements	Automation, digital transformation, blockchain	Integration of technologies for process optimization
Tariff and Non-Tariff Barriers	Customs duties, quotas, technical standards	Finding new suppliers, localization of production
Consumer Behavior	Demand shifts, rise of sustainability awareness	Development of sustainable business models, eco-friendly initiatives
Role of Partnerships	Need for cooperation with governments and trade organizations	Establishing strategic alliances, participation in trade associations
Global Economic Uncertainty	Financial crises, inflation, market instability	Flexible business models, scenario planning

Source: compiled by the author based on the materials [3]

In a rapidly evolving global trade environment, enterprises must adopt flexible and forward-looking strategies to remain competitive. The study highlights that technological integration, innovation, and strategic partnerships are essential tools for successful adaptation. Case studies confirm that proactive and resilient companies manage to turn policy uncertainties into growth opportunities. Therefore, long-term competitiveness depends on continuous learning, agility, and the ability to anticipate global shifts.

Scientific advisor – Ph.D., Associate Professor N. Proskurnina

References: **1.** Baldwin R. E. The great convergence: information technology and the new globalization. Cambridge, Massachusetts : *The Belknap Press of Harvard University Press,* 2016. 344 p. **2.** Gereffi G. Global value chains and development: redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge University Press, 2018. 474 p. **3.** Morozov V. et al. Globalisation and regulatory strategies: adapting to changes in international business. *Archives des sciences.* 2024. Vol. 74, no. 5. URL: https://doi.org/10.62227/as/74511. **4.** Hokmabadi H., Rezvani S., de Matos C. Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities – a systematic review. *Systems.* 2024. Vol. 12, no. 6. P. 220. URL: https://doi.org/10.3390/systems12060220. **5.** United Nations Conference on Trade and Development. *United Nations.* URL: https://unctad.org/meeting/un-trade-forum-2023. **6.** World investment report 2023. *UN Trade and Development (UNCTAD).* URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ КРЕДИТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

УДК 336.71(477)

Чуйко А. О.

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

Анотація. *У статті розглянуто змістовні особливості банківського кредитування в Україні, зокрема механізми його реалізації та принципи, що лежать в основі кредитної політики. Виокремлено ключові елементи кредитного механізму, класифікаційні критерії кредитів згідно з вимогами Національного банку України, а також нормативи, що регулюють кредитні ризики.*

Ключові слова: *банківське кредитування, кредитний ризик, принципи кредитування, кредитна політика, фінансовий ринок, позичальник, кредитор, Національний банк України.*

Annotation. *The article examines the substantive features of bank lending in Ukraine, in particular, the mechanisms of its implementation and the principles underlying the credit policy. The key elements of the credit mechanism, classification criteria for loans in accordance with the requirements of the National Bank of Ukraine, and the regulations governing credit risks are highlighted.*

Keywords: *bank lending, credit risk lending principles, credit policy, financial market, borrower, lender, National Bank of Ukraine.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування економіки України банківське кредитування виконує ключову роль у забезпеченні фінансової підтримки реального сектора, стабілізації грошового обігу та стимулюванні інвестиційної активності. Особливої актуальності ця сфера набуває в контексті глобальних і внутрішніх викликів, таких як економічна нестабільність, повномасштабна війна, девальвація національної валюти, високий рівень інфляції, а також падіння довіри до фінансових установ. У таких умовах особливо гостро постає потреба у вдосконаленні механізмів банківського кредитування, орієнтованих на зменшення ризиків, підвищення прозорості та забезпечення сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання банківського кредитування знаходить широке відображення у наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Законодавчу основу формування механізму кредитування визначає Закон України «Про банки і банківську діяльність» [1; 2], на положення якого спираються більшість досліджень у цій сфері. У роботах Лиси Н. В. [5] та Герасименка А. В. [4] систематизовано ключові принципи банківського кредитування, розкрито зміст таких понять, як строковість, поверненість і платність. Волкова Н. І. і Віньгора Д. С. [3] акцентують увагу на проблемі неповернення кредитів і шляхах її подолання.

Метою статті є дослідження принципів і механізмів банківського кредитування в Україні, визначення їхньої ролі у забезпеченні ефективності кредитного процесу та взаємодії між банками і позичальниками.

Викладення основного матеріалу. Відповідно до статті 2 Закону України «Про банківську діяльність» банківський кредит – це «будь-яке зобов'язання банку надати певну суму грошей, будь-яка гарантія, будь-яке зобов'язання придбати право вимоги боргу, будь-яке продовження строку погашення боргу, яке надано в обмін на зобов'язання боржника щодо повернення заборгованої суми, а також на зобов'язання на сплату процентів та інших зборів з такої суми» [1].

Механізм банківського кредитування являє собою сукупність взаємопов'язаних процедур, інструментів і методів, які використовуються фінансовими установами з метою надання кредитних ресурсів клієнтам. Основне призначення цього механізму полягає у забезпеченні доступу до необхідного фінансування, що може бути спрямоване на розвиток підприємницької діяльності, придбання активів, оплату освітніх послуг чи покриття інших фінансових потреб населення та бізнесу [2]. Ефективна реалізація кредитного механізму ґрунтується на низці ключових складових, відображених на рис. 1.

© Чуйко А. О., 2025

Рис. 1. **Елементи механізму кредитування**

Ці елементи є основними складовими механізму кредитування і забезпечують ефективність та безпеку процесу.

Особливу увагу в системі банківського кредитування варто приділити дотриманню низки базових принципів, які формують основу ефективної та безпечної кредитної політики. Найважливіші з них зображено на рис. 2.

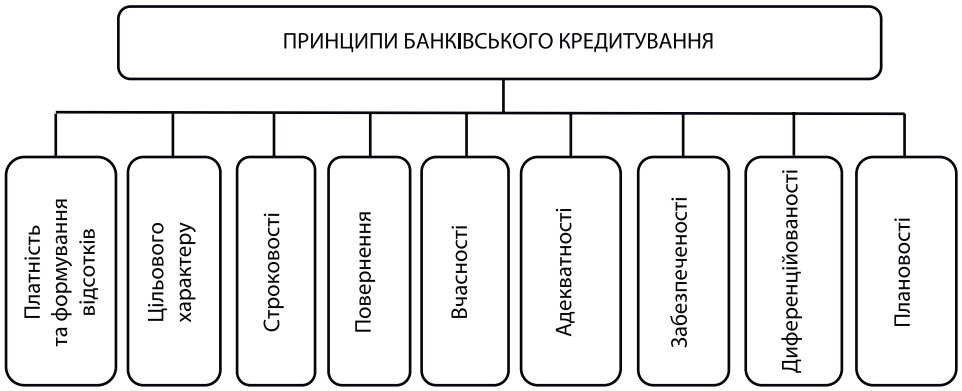


Рис. 2. **Принципи банківського кредитування**

У різних економічних системах пріоритетність цих принципів може змінюватися, що зумовлено переважно формою власності в господарському секторі.

Принцип платності є ключовим для банку, адже забезпечує покриття витрат і формування прибутку [10]. На розмір відсоткової ставки впливають такі чинники, як облікова ставка НБУ, рівень інфляції, ризикованість кредиту, структура ресурсів та попит на позики [3].

Повернення кредиту – обов'язкова умова, що гарантує збереження економічного змісту кредитної операції. Принцип строковості визначає термін, протягом якого кредит має бути погашений [4].

Цільове використання кредитних коштів дозволяє банку контролювати їх ефективне застосування. Забезпеченість позики гарантує її повернення, а диференційований підхід враховує фінансові особливості кожного позичальника [5; 6].

Отже, сукупність цих принципів є запорукою надійності кредитного процесу та фінансової стабільності банківської системи.

У міжнародній практиці відсутня уніфікована система класифікації банківських кредитів. Їх розмаїття зумовлене рівнем економічного розвитку країн, історичними підходами до кредитування та національними особливостями фінансової системи. Схожа ситуація спостерігається і в Україні, де науковці досі не дійшли згоди щодо універсальних критеріїв поділу кредитів.

Відповідно до «Положення про кредитування» НБУ банківські позики класифікуються за низкою параметрів, серед яких: строк користування (коротко-, середньо- та довгострокові), рівень забезпеченості (заставні, гарантовані, незабезпечені), ступінь ризику, спосіб видачі (разові, за кредитною лінією) та порядок погашення (одноразовий, у розстрочку тощо) [9]. Крім того, банки можуть застосовувати власні класифікаційні підходи, адаптуючи їх до специфіки клієнтської бази та внутрішньої кредитної політики.

Важливою складовою сучасного кредитного процесу є дотримання чинного законодавства. Для захисту прав учасників кредитних відносин і підтримання фінансової стабільності банківської системи застосовуються правові та регуляторні механізми.

Ключову роль у сфері кредитного регулювання в Україні відіграє Національний банк України (НБУ), який встановлює нормативні вимоги до діяльності банківських установ, зокрема щодо капіталу, ліквідності та формування резервів. Це дозволяє підтримувати баланс між прибутковістю кредитних операцій та рівнем допустимого ризику [7].

Серед основних нормативів, що регулюють кредитні ризики, варто виділити [7]:

1) Н7 – обмеження максимального кредитного ризику на одного контрагента (не більше 25%, для системно важливих банків – 20%; для ощадних і довірчих – 15–20%);

2) Н8 – ліміт великих кредитних ризиків (до восьмикратного розміру регулятивного капіталу);

3) Н9 – обмеження на кредитування пов'язаних осіб (до 25%, для спеціалізованих банків – до 20%).

Ці нормативи є інструментами зниження концентрації ризиків у банківському секторі та забезпечення його фінансової стійкості.

Висновок. Банківське кредитування в Україні є ключовим інструментом підтримки економічної активності, розвитку бізнесу та задоволення фінансових потреб населення. Ефективне функціонування кредитного механізму базується на дотриманні фундаментальних принципів, таких як платність, строковість, поверненість, забезпеченість, цільове використання коштів і диференційованість.

Розмаїття форм і класифікацій кредитів дозволяє банкам гнучко реагувати на потреби різних категорій позичальників, а регуляторна політика Національного банку України забезпечує контроль над кредитними ризиками та підтримання стабільності фінансової системи.

Подальше вдосконалення механізмів банківського кредитування передбачає гармонізацію національних стандартів із міжнародними підходами, розвиток інструментів оцінки ризику, а також підвищення прозорості кредитних операцій і доступності фінансування для реального сектора економіки.

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

Література: **1.** Закон України «Про банки і банківську діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text. **2.** Про банки і банківську діяльність: Закон України. Верховна Рада України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121. **3.** Волкова Н. І., Віньгора Д. С. Проблемна кредитна заборгованість банків України: сучасний стан та напрями її подолання. *Modern Economics.* 2020. № 23 (2021). С. 37-43. **4.** Герасименко А. В. Банківське кредитування підприємств : економічна сутність та принципи реалізації. *Вісник університету банківської справи.* 2021. № 2(41). С. 40–48. **5.** Лиса Н. В. Принципи банківського кредитування. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2016. Вип. 89 (2). С. 53–61. **6.** Гладких Д. М. Пріоритети активізації банківського кредитування в Україні. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-08/bankivske-kredytuvannya1_0.pdf. **7.** Національний банк України. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено інструкцією №368 та Положення №290*, станом на 01.03.2023. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2023-03-01.xlsx. **8.** Національний банк України. URL: http://www.bank.gov.ua. **9.** Положення Національного банку України «Про кредитування» : Положення Національного банку України від 28.09.1995 р. № 246. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0246500-95#Text. **10.** Чехова І. В. Економічна сутність формування ринку кредитних ресурсів. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/DtR/ep/2010_1/files-/EC110_44.pdf.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2025 р.

СУТНІСТЬ DIGITAL-КАМПАНІЙ ТА РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПЕРІОД ВОЄННИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

УДК 339.138:004.738.5

Шавшина В. Є.

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

Анотація. *У статті розглянуто сутність і значення digital-кампаній у системі сучасних маркетингових комунікацій. Визначено принципи її ефективної реалізації. Особливу увагу приділено ролі цифрових технологій у період воєнних дій в Україні, коли бізнес вимушений швидко адаптуватися до нових умов. Окреслено переваги digital-маркетингу як інструменту виживання та розвитку підприємств у кризовий період.*

Ключові слова: *digital-маркетинг, цифрова кампанія, комунікації, маркетинг у воєнний час, онлайн-просування, SEO, SMM.*

Annotation. *The article examines the essence and significance of digital campaigns in the context of modern marketing communications. It compares traditional and digital marketing approaches, outlines the main components of a digital campaign and the principles of its effective implementation. Special attention is paid to the role of digital tools during wartime in Ukraine, when businesses need to quickly adapt to new realities. The advantages of digital marketing are highlighted as a tool for survival and business development in a crisis.*

Keywords: *digital marketing, digital campaign, communications, wartime marketing, online promotion, SEO, SMM.*

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну у 2022 році суттєво вплинуло на економічну діяльність підприємств, нестабільність, руйнування інфраструктури та зміни в логістичних ланцюгах створили нові виклики для бізнесу. В умовах обмежених офлайн-можливостей ефективність комунікації із споживачами набуває особливої ваги, саме тому зростає значення digital-кампаній як інструменту підтримки бренду, продажів і взаємодії з аудиторією.

До проблематики digital-маркетингу зверталися такі автори, як Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. [1], Васильців Н. М., Рожко Н. Я. [2], Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. [3], Ілляшенко С. М. [4], Обіход С. В., Матвеєв М. Е., Бойко В. Д. [5], Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Бабіч А. Д. [6], Уголькова О. З. [7], Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. [8], також актуальні публікації на тему цифрових інструментів комунікацій, зокрема SEO, SMM, контент-маркетингу.

Мета статті – оцінити поняття digital-кампанії, її складові, принципи реалізації та відмінності від традиційного маркетингу, з урахуванням особливостей воєнного часу.

Digital-кампанія є ключовим інструментом сучасного маркетингу, який базується на використанні цифрових технологій для просування бренду, товарів або послуг. Різні автори та дослідники по-різному трактують це поняття, зосереджуючи увагу на його основних аспектах (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття Digital-кампанія

Автор	Визначення
1	2
Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. [1]	Digital-кампанія – це процес просування бренду чи продукту через цифрові канали зв'язку
Васильців Н. М., Рожко Н. Я. [2]	Digital-кампанія – комплекс маркетингових заходів, що використовує онлайн-канали для досягнення комерційних цілей
Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. [3]	Digital-кампанія – це комплекс маркетингових заходів, що використовують онлайн-канали та цифрові платформи для досягнення комунікаційних та бізнес-цілей

© Шавшина В. Є., 2025

Закінчення табл. 1

1	2
Ілляшенко С. М. [4]	Маркетингова стратегія, яка передбачає інтеграцію цифрових медіа, інструментів аналітики та автоматизації для створення персоналізованого споживчого досвіду
Обіход С. В., Матвеєв М. Е., Бойко В. Д. [5]	Процес залучення та взаємодії з аудиторією через цифрові канали, такі як вебсайти, соціальні мережі, e-mail, мобільні додатки тощо
Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Бабіч А. Д. [6]	Сукупність дій із використанням цифрових технологій для привернення уваги клієнтів, підтримки їхньої лояльності та стимулювання продажів

На основі аналізу наукових визначень можна дійти висновку, що Digital-кампанія є важливим інструментом сучасного маркетингу, який базується на використанні цифрових технологій та онлайн-каналів комунікації для просування брендів, товарів і послуг. Різні автори наголошують на ключових аспектах digital-кампаній, таких як інтеграція цифрових медіа, аналітика, персоналізація контенту та взаємодія з аудиторією. Digital-кампанії орієнтовані на досягнення конкретних маркетингових і бізнес-цілей, включаючи підвищення впізнаваності бренду, залучення клієнтів, утримання аудиторії та стимулювання продажів. На відміну від традиційного маркетингу, digital-кампанії забезпечують двосторонній зв'язок із цільовою аудиторією через соціальні мережі, вебсайти, e-mail-розсилки й інші цифрові платформи. В умовах воєнного часу digital-кампанії набувають особливого значення, оскільки дозволяють бізнесу зберігати комунікацію з клієнтами, оперативно реагувати на зміни ринку та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до нових умов [1–6].

Отже, digital-кампанія – це не просто використання інтернету для просування товарів і послуг, а цілісна маркетингова стратегія, що ґрунтується на глибокій аналітиці, персоналізованому підході та ефективній взаємодії з цільовою аудиторією.

Для того щоб digital-кампанія була ефективною, вона повинна ґрунтуватися на чітких принципах, які дозволяють не лише охопити цільову аудиторію, а й досягти бажаних результатів від підвищення впізнаваності до зростання продажів. Принципи наведено на рис. 1.

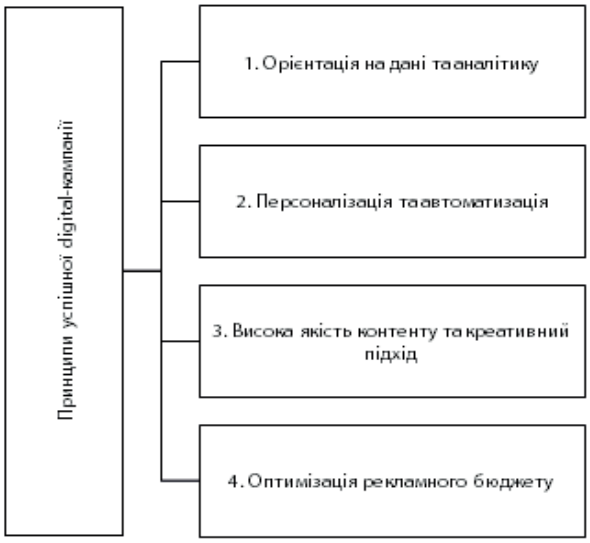


Рис. 1. **Принципи успішної digital-кампанії**

Джерело: [7]

• Принцип 1 – орієнтація на дані та аналітику. Успішні кампанії базуються на аналітичних даних, а не лише на інтуїції чи загальних припущеннях.

• Принцип 2 – персоналізація та автоматизація, сучасні digital-кампанії повинні бути персоналізованими – споживач очікує індивідуального підходу, забезпечується завдяки CRM-системам зберігають інформацію про клієнтів і дозволяють налаштовувати персоналізовані повідомлення, чат-ботам та автоматизованим розсилкам – дозволяють оперативно відповідати на запити клієнтів, автоматизувати продажі й обслуговування.

• Принцип 3 – висока якість контенту та креативний підхід, у digital-середовищі користувачів постійно оточує потік інформації.

• Принцип 4 – оптимізація рекламного бюджету, одна з переваг digital-маркетингу – можливість чітко контролювати витрати.

У період воєнних дій цифрові технології в Україні набули особливої ваги та стали не лише засобом комунікації, а й ключовим інструментом підтримки економіки, безпеки, освіти, соціального захисту та маркетингу. Їхня роль в умовах кризи проявляється у кількох важливих напрямах.

Забезпечення безперервної комунікації, соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram) стали головним каналом інформування громадян, клієнтів і працівників підприємств, через цифрові платформи бізнес має можливість оперативно повідомляти про зміну графіку роботи, переміщення, запуск нових сервісів чи волонтерських ініціатив.

Адаптація бізнесу до нових умов, багато підприємств були змушені повністю перейти в онлайн-середовище, стосується торгівлі, освітніх послуг, консалтингу, медіа тощо. Digital-маркетинг став основним каналом просування товарів і послуг, коли традиційні методи стали недоступними або занадто затратними.

Зміцнення обороноздатності та кібербезпеки, українські ІТ-фахівці активно підтримують кібероборону країни: блокують ворожі ресурси, захищають державні інформаційні системи, створюють технологічні рішення для ЗСУ (наприклад, застосунки для збору даних, логістики, безпеки).

Розвиток волонтерських і гуманітарних ініціатив через цифрові платформи (наприклад, UNITED24, Rozetka, Nova Poshta) дозволяє координувати гуманітарну допомогу, збирати кошти на дрони, бронежилети та аптечки, а також організовувати евакуаційні рейси. Онлайн-інструменти допомагають громадянам отримувати психологічну, юридичну та соціальну підтримку в складних умовах.

Маркетингова трансформація та цифрові кампанії стали життєво необхідними для бізнесу, оскільки забезпечують швидке інформування аудиторії, розширення ринку через онлайн-продажі, а також реалізацію антикризових комунікаційних стратегій (патріотичні меседжі, соціальна відповідальність, підтримка ЗСУ). Водночас значно зросла роль аналітики, персоналізованих підходів та автоматизації рекламних процесів.

Освіта та працевлаштування, платформи на зразок «Дія.Освіта», Prometheus, Coursera, відкрили доступ до безкоштовного навчання для переселенців та громадян, що втратили роботу, онлайн-курси та digital-навички стали ключем до нових джерел доходу в період нестабільності.

Цифрові технології в умовах війни стали не просто інструментом збереження життєдіяльності бізнесу – вони виконують стратегічну функцію стабілізації суспільства, мобілізації ресурсів, комунікації та адаптації до нової реальності. Вони трансформували підходи до управління, просування, обслуговування клієнтів та побудови довіри до брендів. Digital-середовище – це не лише про ефективність, а й про виживання та розвиток в умовах турбулентності.

Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Глушич В. В.

Література: **1.** Белова Т. Г., Войтович Н. Ю. Сучасні тренди у маркетинговому середовищі підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23. С. 16. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_1_2019ua/5.pdf. **2.** Васильців Н. М., Рожко Н. Я. Сучасні тренди digital-маркетингу. *Економіка та суспільство.* 2018. Вип. 15. С. 232–236. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/36.pdf. **3.** Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава.* 2022. № 4. С. 69–75. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.69. **4.** Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 4. С. 64–74. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mimi_2011_4(2)__10. **5.** Обіход С. В., Матвеєв М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес процесів. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76. **6.** Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Бабіч А. Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво.* 2019. № 6. С. 45–50. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgibin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=drep_2019_6_11. **7.** Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. № 3 (1). URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf. **8.** Blazheska D., Ristovska N., Gramatnikovski S. The impact of digital

trends on marketing. *Journal of economics.* 2020. No. 11 (1). P. 48–58. URL: https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.11.No.1/UTMSJOE-2020-1101-5.

Стаття надійшла до редакції 04.06.2025 р.

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ МЕНЕДЖЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 331.101.3

Шаповалов М. К.

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

Анотація. *У статті розглянуто, що мотивація менеджерів є вирішальним фактором для реалізації стратегічних завдань компанії та посилення командного духу. Розглянуто різноманітні способи стимулювання, серед яких виділяються інноваційні підходи, такі як формування позитивного корпоративного клімату, впровадження системи безперервного професійного розвитку, а також делегування більшої відповідальності та автономії.*

Ключові слова: *менеджери, методи мотивації, інновації, стимулювання.*

Annotation. *The article considers that motivation of managers is a crucial factor for the implementation of the company's strategic objectives and strengthening team spirit. Various methods of stimulation are considered, among which innovative approaches stand out, such as the formation of a positive corporate climate, the implementation of a system of continuous professional development, as well as the delegation of greater responsibility and autonomy.*

Keywords: *managers, methods of motivation, innovation, stimulation.*

Актуальність. Мотивація менеджерів середньої та вищої ланки є одним із ключових факторів, що визначають ефективність і конкурентоспроможність сучасних підприємств. В умовах швидких технологічних змін, глобалізації ринків і зростаючої невизначеності бізнес-середовища вимоги до управлінського персоналу суттєво підвищуються, що вимагає впровадження інноваційних підходів до їх мотивації.

Традиційні системи мотивації, що базуються переважно на матеріальному стимулюванні, часто не враховують комплексний характер потреб сучасних менеджерів, їх прагнення до самореалізації, професійного розвитку та балансу між роботою і особистим життям. Водночас дослідження свідчать, що саме нематеріальні фактори мотивації набувають все більшого значення для управлінців нового покоління.

Крім того, пандемія COVID-19 та поширення віддаленої роботи суттєво вплинули на традиційні методи мотивації та управління персоналом. Компанії зіткнулися з необхідністю розробки нових підходів до підтримки залученості та продуктивності менеджерів в умовах дистанційної роботи, що посилило потребу в інноваційних методах мотивації.

Вивчення сучасних інноваційних підходів до мотивації менеджерів є актуальним також з огляду на зростаючу роль управлінського персоналу у впровадженні змін та інновацій. Менеджери, які володіють високою

© Шаповалов М. К., 2025

внутрішньою мотивацією, не лише демонструють кращі результати, але й ефективніше мотивують своїх підлеглих, створюючи середовище, сприятливе для розвитку та інновацій. Тому розробка та впровадження інноваційних підходів до мотивації менеджерів є стратегічно важливим завданням для підприємств, що прагнуть забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці застосування інноваційних підходів до мотивації менеджерів підприємства присвячено наукові праці низки дослідників [1–5], зокрема Горбаля Н. І. [1], Долгальової О. В. [2], Кушнерик О. [3], Шевченка О. [4], Яковенка І. В. [5] та інших. Водночас це питання залишається недостатньо всебічно та комплексно вивченим.

Метою статті є застосування сучасних інноваційних підходів до мотивації менеджерів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах швидких технологічних змін і глобальної конкуренції ефективність підприємств значною мірою залежить від продуктивності та мотивації менеджерів. Впровадження інноваційних підходів до мотивації працівників стає критично важливим фактором успіху організацій. Сучасні методи мотивації базуються на врахуванні індивідуальних потреб, використанні цифрових технологій та створенні сприятливого корпоративного середовища.

Одним із ключових підходів є персоналізація мотиваційних програм. Вона передбачає врахування індивідуальних потреб, рівня компетенцій та кар'єрних амбіцій менеджерів. Дослідження свідчать, що працівники, які отримують персоналізовані стимули, демонструють вищу продуктивність та лояльність до компанії. Використання аналітики даних дозволяє визначити, які фактори найбільш впливають на мотивацію кожного працівника та створити відповідні програми стимулювання [1, с. 109–111].

Іншим важливим напрямом є застосування гнучких систем винагород. Традиційні методи мотивації, що базуються лише на фінансових заохоченнях, поступаються місцем змішаним підходам. Компанії все частіше використовують нефінансові стимули, такі як додаткові дні відпочинку, можливість професійного розвитку, участь у цікавих проєктах та соціальне визнання. Такі методи допомагають підвищити рівень задоволеності працівників і сприяють їх довгостроковій залученості [2, с. 143–145].

Гейміфікація є ще одним перспективним напрямом мотивації. Використання ігрових механік, таких як бали, рівні, рейтинги та нагороди, стимулює працівників до досягнення поставлених цілей та підвищує їхню залученість у робочі процеси [3, с. 125–126]. Дослідження показують, що компанії, які впроваджують гейміфіковані елементи в систему мотивації, спостерігають зростання продуктивності персоналу на 20–30%.

Сучасні технології також відіграють ключову роль у підвищенні мотивації менеджерів. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє здійснювати предиктивний аналіз та прогнозувати можливі проблеми з мотивацією ще до їхнього виникнення [4, с. 739–742]. Це дає змогу керівникам оперативно реагувати на зміни та запроваджувати необхідні коригування в мотиваційні програми.

Особливу увагу слід приділяти корпоративній культурі, яка має безпосередній вплив на мотивацію працівників. Компанії, що створюють сприятливе робоче середовище, підтримують відкриту комунікацію, заохочують ініціативність та інноваційне мислення, досягають значно кращих результатів у залученні та утриманні талантів. Працівники, які відчувають підтримку з боку компанії, більш схильні до довготривалої співпраці та демонструють високу ефективність.

Отже, застосування сучасних інноваційних підходів до мотивації менеджерів підприємства є необхідною умовою для досягнення високої продуктивності та конкурентоспроможності [5, с. 258–261]. Використання персоналізованих програм, гнучких систем винагород, гейміфікації, цифрових технологій та розвиненої корпоративної культури дозволяє створити ефективне робоче середовище, в якому працівники мотивовані досягати нових висот і сприяти зростанню організації.

Висновки. Проведене дослідження свідчить, що ефективна мотивація менеджерів підприємства в сучасних умовах вимагає комплексного та інноваційного підходу, який враховує індивідуальні потреби та цінності управлінців, а також специфіку бізнес-середовища. Визначено ключові тенденції у сфері мотивації управлінського персоналу, серед яких персоналізація мотиваційних програм, використання цифрових інструментів, розвиток культури автономії та інтеграція елементів гейміфікації.

Найбільш ефективними інноваційними підходами до мотивації менеджерів виявились системи неперервного розвитку компетенцій, програми управління благополуччям (well-being management) та використання цифрових платформ для визнання досягнень і зворотного зв'язку. Ці підходи дозволяють створити середовище, де менеджери відчувають свою цінність, мають можливості для самореалізації та бачать прямий зв'язок між своїми зусиллями та результатами компанії.

Важливою умовою успішного впровадження інноваційних підходів до мотивації є трансформація корпоративної культури в напрямку підтримки ініціативності, експериментів і безперервного навчання. Така культура створюється через лідерство вищого керівництва, відкриту комунікацію та розвиток довіри на всіх рівнях організації. Підприємства, які успішно впроваджують інноваційні підходи до мотивації менеджерів, демонструють вищі показники залученості персоналу, нижчу плинність кадрів та кращі фінансові результати, що підтверджує стратегічну важливість цього напряму управлінської діяльності.

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

Література: **1.** Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління.* 2023. Т. 7. № 1. С. 107–119. DOI: http://doi.org/10.23939/semi2023.01.107. **2.** Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник.* 2021. № 3. С. 140–147. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03. **3.** Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації.* 2020. Вип. 12. С. 125–129. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21. **4.** Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений.* 2019. № 10 (74). С. 753–757. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156. **5.** Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р. Болгарія : Access Press, 2020. С. 257–262.

Стаття надійшла до редакції 01.04.2025 р.

ВІДЕОІГРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕННЯ КОГНІТИВНОЇ АКТИВНОСТІ ТА ЕМОЦІЙНОГО БАЛАНСУ

УДК 159.9:004.8

Шевченко Д. О.

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

Анотація. *У роботі досліджується потенціал відеоігор як інструменту підтримки когнітивної активності та емоційної стабільності. Проаналізовано наукові публікації, які демонструють позитивний вплив відеоігор на пам'ять, увагу, швидкість реакції, а також зниження рівня стресу. Результати досліджень свідчать, що відеоігри здатні покращити короткочасну пам'ять, сприяти нейропластичності та навіть знижувати ризик нейродегенеративних розладів. У роботі також розглядається потенціал застосування відеоігор у практиках ментального оздоровлення в контексті цифрового суспільства. Акцент зроблено на ролі інтерактивних технологій як засобу впливу на когнітивну гнучкість та здатність до адаптації у змінному інформаційному середовищі.*

Ключові слова: *відеоігри, когнітивна активність, пам'ять, емоційний стан, стрес, профілактика деменції.*

© Шевченко Д. О., 2025

Annotation. *The article explores the potential of video games as a tool for supporting cognitive activity and emotional balance. A number of scientific publications confirm that video games positively affect memory, attention, reaction speed, and reduce stress levels. Research shows that games may enhance short-term memory, support brain neuroplasticity, and reduce the risk of neurodegenerative conditions. Additionally, the paper emphasizes the growing role of interactive technologies in digital society and their potential application in mental wellness practices, especially under conditions of increased information load and cognitive demands.*

Keywords: *video games, cognitive activity, memory, emotional state, stress, dementia prevention.*

Постанова проблеми. В умовах цифрової трансформації суспільства зростає інтерес до нетрадиційних способів підтримки ментального здоров'я. Серед них – відеоігри, які раніше сприймалися лише як форма дозвілля. Сучасні дослідження свідчать, що вони можуть бути корисними для тренування мозку, емоційного розвантаження та зниження ризику когнітивних порушень [1; 2]. Проблема полягає в недостатньо сформованому науковому уявленні про потенціал відеоігор як інструменту для підтримки ментального балансу, зокрема серед користувачів різного віку. Попри зростання популярності відеоігор, їхній вплив на когнітивні процеси людини досі вивчено недостатньо комплексно. Потреба у дослідженнях, які враховують як нейропсихологічні механізми, так і особливості взаємодії користувача з ігровим середовищем, є актуальною як для науки, так і для практичного застосування в освіті чи реабілітації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженні [1], де протягом 6 місяців учасники опановували гру Super Mario 64, було виявлено достовірне покращення короткочасної пам'яті та зростання об'єму гіпокампу. Водночас зростає інтерес до застосування відеоігор у профілактиці когнітивних розладів та підтримці ментального здоров'я. У науковій спільноті сформувався загальний підхід, згідно з яким за умови дозованого й свідомого використання геймінг здатен мати позитивний вплив, який переважає потенційні ризики.

На рис. 1 наведено демографічні характеристики трьох груп, що брали участь у дослідженні: група відеогри, група музичного навчання та контрольна. Важливо зазначити, що склад груп був приблизно збалансований за віком, що дозволяє порівнювати результати без суттєвих зміщень.

	Age (+/- S.D.)	Education (+/-S.D.)	Gender (% of females)
VID Group	69.3 (5.7)	15.2 (3.2)	50%
MUS Group	67.7 (4.3)	14.7 (2.3)	83.3%
CON Group	66.9 (3.9)	17.5 (2.3)	76.9%

https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187779.t001

Рис. 1. **Демографічні характеристики груп у дослідженні**

На рис. 2 зображено результати тестування пам'яті та когнітивного стану до і після тренування. Саме у групі, що грала у відеогру, спостерігалося значуще покращення цих показників ($p < 0.05$), тоді як у двох інших групах змін не зафіксовано. Це підтверджує ефективність саме інтерактивного формату гри для підтримки когнітивної функціональності.

	Pre-training	Post-training	*t* value	*p* value
CON Group				
MoCA	26.6 ± 2.14	27.1 ± 1.85	0.98	$p = 0.35$
Short-term memory	23.7 ± 2.9	23.2 ± 3.3	0.58	$p = 0.58$
MUS Group				
MoCA	28.2 ± 1.9	28.2 ± 2.1	0.19	$p = 0.85$
Short-term memory	24.3 ± 2.7	24.8 ± 1.8	1.0	$p = 0.32$
VID Group				
MoCA	26.9 ± 1.3	28.3 ± 1.4	2.1	$p < 0.05$ (one-tailed)
Short-term memory	23.0 ± 2.6	25.0 ± 2.9	3.3	$p < 0.05$

https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187779.t002

Рис. 2. **Зміна когнітивних показників у результаті тренування**

Джерело: [1]

Метааналіз [2] засвідчив, що використання комерційних когнітивних ігор позитивно впливає на обробку інформації (ефект ~0.40), робочу пам'ять (~0.21) та виконавчі функції. У масштабному когортному дослідженні на базі UK Biobank [3] було виявлено, що геймери мали на 19% нижчий ризик розвитку деменції.

Також у роботах [4; 5] підтверджено вплив ігор на зниження тривожності, покращення настрою, зростання когнітивної активності навіть у середньому віці. Наприклад, у [4] відеоігри активували ділянки мозку, пов'язані з увагою та пам'яттю, що підтверджено функціональною магнітно-резонансною томографією.

Метою є обґрунтування можливості використання відеоігор як інструменту збереження когнітивної активності та емоційного балансу. Для досягнення мети проаналізовано наукові джерела, що описують вплив відеоігор на функціонування мозку, пам'ять, емоції та профілактику розладів. Актуальність цієї мети обумовлена потребою в нових технологічних підходах до профілактики вікових змін, що не потребують суттєвих фінансових або організаційних витрат, і водночас доступні широкому колу користувачів.

На підставі аналізу можна стверджувати, що відеоігри:

- покращують пам'ять, увагу, реакцію, виконавчі функції;
- сприяють нейропластичності – у тому числі через зростання об'єму гіпокампу;
- знижують ризик нейродегенеративних розладів, включаючи деменцію;
- зменшують рівень стресу та тривожності;
- підвищують загальний рівень емоційного благополуччя.

Ці ефекти характерні для широкої групи користувачів – від молоді до людей середнього й старшого віку.

Висновки. Відеоігри можна вважати ефективним цифровим інструментом для підтримки когнітивної форми. Вони покращують пам'ять, сприяють психоемоційному відновленню і можуть бути використані у профілактиці вікових змін. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на визначенні жанрів відеоігор, що забезпечують найбільший когнітивний ефект, а також на вивченні їх тривалого впливу на мозкову активність. Це дозволяє розглядати відеоігри не лише як розважальний елемент, а і як частину більш широкої екосистеми цифрової підтримки здоров'я, що може використовуватися в освітньому, корпоративному чи клінічному середовищі. Також доцільним є вивчення впливу віртуального зворотного зв'язку, динаміки мотивації користувачів під час ігрових сесій та роль соціального контексту в ефективності когнітивної стимуляції через відеоігри.

Перспективними напрямами подальших досліджень є:

- порівняння ефектів різних жанрів відеоігор;
- розробка програм з гейміфікацією для навчання та профілактики;
- аналіз довготривалого впливу ігор на мозок;
- вивчення індивідуальних реакцій на ігровий вплив;
- вивчення ефектів кооперативних відеоігор як засобу соціальної взаємодії та емоційної підтримки.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Беседовський О. М.

Література: **1.** West G. L., et al. Playing Super Mario 64 increases hippocampal grey matter in older adults. *PLOS ONE.* 2017. Vol. 12. No. 12. C. e0187779. URL: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0187779. **2.** Bonnechère B., Langley C., Sahakian B. J. The use of commercial computerised cognitive games in older adults: a meta-analysis. *Scientific Reports.* 2020. Vol. 10. No. 1. URL: https://doi.org/10.1038/s41598-020-72281-3. **3.** Jia Y., et al. Associations of computer gaming with incident dementia, cognitive functions, and brain structure: a prospective cohort study and Mendelian randomization analysis. *Alzheimer's Research & Therapy.* 2024. Vol. 16. No. 1. URL: https://doi.org/10.1186/s13195-024-01496-7. **4.** Brilliant T. D., Nouchi R., Kawashima R. Does video gaming have impacts on the brain: Evidence from a systematic review. *Brain Sciences.* 2019. Vol. 9. No. 10. C. 251. URL: https://doi.org/10.3390/brainsci9100251. **5.** Kyriazis M., Kiourti E. Video games and other online activities may improve health in ageing. *Frontiers in Medicine.* 2018. Vol. 5. URL: https://doi.org/10.3389/fmed.2018.00008. **6.** Xie K., Clark K. R. Video games and brain aging. *Psychology.* 2023. Vol. 14. No. 12. C. 1888–1899. URL: https://doi.org/10.4236/psych.2023.1412112.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2025 р.

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ УСПІХУ ПРИ ВИХОДІ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

УДК 339.5

Шелепова К. В.

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

Анотація. *У статті досліджено ключові чинники успіху підприємств при виході на міжнародні ринки в умовах глобалізації та диджиталізації. Розглянуто мотиви, стратегії та етапи інтернаціоналізації бізнесу, а також основні методи мінімізації ризиків і підвищення конкурентоспроможності компаній. Особливу увагу приділено важливості стратегічного планування, оцінки ресурсів, аналізу ринку та адаптації продукції до місцевих умов. Проаналізовано варіанти виходу підприємств на зовнішні ринки, серед яких франчайзинг, ліцензування, спільні підприємства, прямий експорт та інвестиції.*

Ключові слова: *міжнародні ринки, інтернаціоналізація бізнесу, стратегія виходу, конкурентоспроможність, адаптація продукції, економічні ризики.*

Annotation. *The article examines the key factors of success of enterprises in entering international markets in the context of globalization and digitalization. The motives, strategies and stages of business internationalization are considered, as well as the main methods of minimizing risks and increasing the competitiveness of companies. Particular attention is paid to the importance of strategic planning, resource assessment, market analysis and adaptation of products to local conditions. The options for enterprises to enter foreign markets are analyzed, including franchising, licensing, joint ventures, direct exports and investments.*

Keywords: *international markets, business internationalization, exit strategy, competitiveness, product adaptation, economic risks.*

Актуальність теми дослідження. Сьогодні, в епоху диджиталізації та глобалізації, все більше підприємств намагаються освоювати міжнародні ринки. Вихід на міжнародну арену дозволяє не лише закріпити свої позиції на внутрішньому ринку, а й дозволяє підвищити конкурентоспроможність, збільшивши базу клієнтів та мінімізувати виникнення ризиків збитку. Саме тому при оцінці можливості виходу на зовнішні ринки компанії слід продумати всі аспекти та зважати ризики.

Наукове та практичне значення дослідження полягає у необхідності розробки дієвих рекомендацій для підприємств щодо успішного освоєння міжнародних ринків, мінімізації ризиків і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Досить багато науковців приділяли увагу вивченню чинників та стратегій для компаній, які планують освоїти міжнародні ринки. Серед них можна виділити таких як: П. Друкер, Г. Мінцберг, М. Портер, Л. Доусон, Т. М. Мельник та ін. Вони розглядали різні аспекти виходу підприємств на міжнародні ринки, зокрема стратегії глобальної експансії, конкурентні переваги, маркетингову адаптацію та ризик-менеджмент [1].

Метою дослідження є аналіз чинників, які допоможуть компанії вийти на міжнародний ринок та стати на ньому ефективним конкурентоспроможним гравцем.

Викладення основного матеріалу. У міжнародному бізнесу розуміння динаміки глобального ринку та його елементів є критично важливим. Економічне середовище кожної окремої країни суттєво відрізняється нормативним законодавством, місцевими звичаями, поведінкою споживачів, діловою етикою тощо.

Перед тим, як освоювати новий ринок, необхідно виконати такі кроки:

1. Визначити мотиви виходу на зарубіжний ринок;
2. Оцінити реальні можливості компанії, проаналізувавши його потенціал;

© Шелепова К. В., 2025

3. Обрати метод оцінки зовнішніх ризиків та інтернаціоналізації бізнесу;
4. Визначити альтернативи подолання бар'єрів;
5. Провести SWOT-аналіз підприємства;
6. Визначитися з вибором ринку виходу [2, с. 5].

Вихід компанії на зовнішні ринки повинен мати чіткий план і стратегії виконання його пунктів. Насамперед, необхідно дослідити ринок, зрозуміти споживчі вподобання, конкуренцію та розмір. Локалізація є ключем до адаптації продукції (послуг) підприємства, розуміння культурних норм і місцевих покупців. Саме тому одним із найголовніших факторів успіху виходу на зовнішній ринок є розробка та дотримання бізнес-стратегії. Так, на рис. 1 наведемо приклад бізнес-стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок

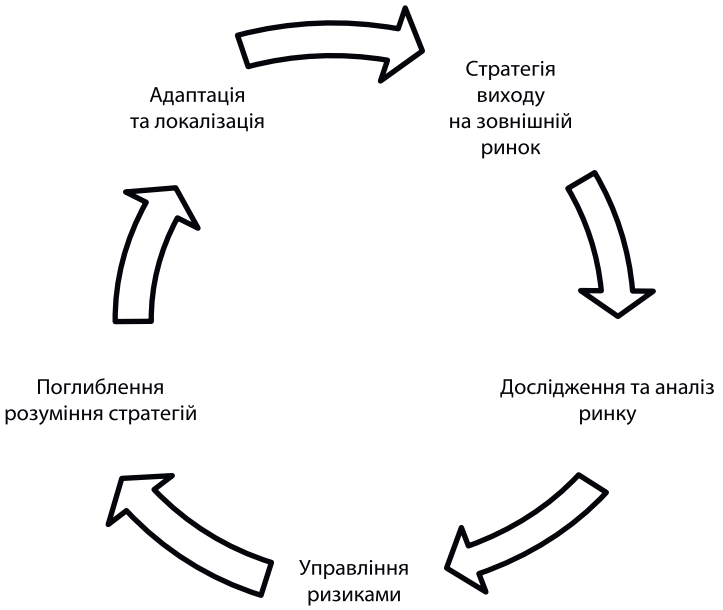


Рис. 1. **Бізнес-стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок**

Джерело: розроблено автором

Таким чином, успішна глобальна бізнес-стратегія, яка проілюстрована на рис. 1, демонструє взаємопов'язаний і циклічний характер її ключових компонентів. Безперервний потік від одного елемента до іншого, підкреслює динамічний і взаємопов'язаний підхід, необхідний для успішної діяльності на міжнародних ринках.

Підприємство може обрати будь-яку стратегію виходу на зовнішній ринок:

• франчайзинг – надання іншому підприємству права працювати під брендом компанії;

• ліцензування – дозвіл іншій компанії використовувати, продавати чи поширювати продукти чи послуги;

• спільні підприємства – партнерство з місцевими підприємствами з кращим розумінням ринку або доступом до нього;

• прямий експорт – продаж безпосередньо клієнтам через місцевих дистриб'юторів або агентів;

• інвестиції в нові підприємства – створення операцій з нуля на нових ринках [3].

Вибір стратегії залежить від фінансових можливостей та особливостей ринку.

Наступним чинником для успіху є оцінка часу та ресурсів компанії. Вихід на нові ринки вимагає значних фінансових, людських і технологічних ресурсів. Проведення аналізу потенційних витрат і доходів допоможе визначити, чи потенційна віддача від інвестицій виправдовує вкладені кошти.

Виходячи на новий ринок, необхідно розуміти, чи підприємство є першопрохідцем, чи попадає в середовище із високою конкурентоспроможністю основних учасників ринку. Перші гравці можуть встановлювати галузеві

стандарти, створювати органічну лояльність клієнтів і конкурентні переваги перед приходом інших учасників. Компанії, які виходять пізніше на ринок, отримують вигоду від спостереження за конкурентами, виявлення можливостей використання важелів і усунення недоліків, залишених першими. Рішення про те, який тип учасника вибрати, потребує прогнозів зростання, продажів і прибутку для обох варіантів [4].

І кінцевим ключовим чинником успіху при виході компанії на зарубіжні ринки є постійний контроль ефективності стратегії та, за необхідності, її коригування. Для цього потрібно відстежувати та аналізувати ключові показники ефективності (KPI), встановлювати щоквартальні цілі та слідкувати щодо їх реалізації. Важливо контролювати фінансові індикатори, такі як рентабельність інвестицій (ROI), норма прибутку та вартість залучення клієнта, щоб оцінити прибутковість бізнесу на новому ринку. За необхідності варто коригувати стратегію, а саме:

• переглядати цінову політику, відповідно до ринкових умов, купівельної спроможності клієнтів і дій конкурентів;

• адаптувати маркетингові стратегії до місцевих культурних вподобань та останніх трендів міжнародного ринку;

• оптимізувати операційні процеси, до яких належать зміна логістичних шляхів, вдосконалення сервісу чи залучення місцевого персоналу для ефективнішого управління бізнесом [5].

Гнучкий підхід до розвитку компанії на міжнародному ринку дозволить забезпечити її стабільне зростання та довгостроковий успіх.

Висновки. Таким чином, дослідивши ключові чинники успіху при виході компанії на зовнішні ринки було виділено: розробку бізнес-стратегії, оцінку часу та ресурсів компанії, постійний контроль ефективності стратегії та за необхідності її коригування.

Перспективи подальших досліджень полягають у проведенні глибшого аналізу впливу глобальних економічних змін на стратегії виходу компаній на зовнішні ринки, розробку цифрових інструментів для автоматизації процесів міжнародної експансії, а також дослідження ефективності різних бізнес-моделей залежно від галузевої специфіки та регіональних особливостей ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

Література: **1.** Foreign Market Entry: Your 5-Step Guide for a Successful Global Expansion. URL: https://infomineo.com/business-research/foreign-market-entry-your-5-step-guide-for-a-global-expansion/. **2.** Pryor G. Mastering Global Business Dynamics: Strategies for Success in International Markets. *Medium.* 2024. URL: https://medium.com/@garypryor/mastering-global-business-dynamics-strategies-for-success-in-international-markets-0cafc784faef. **3.** Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. 782 с. **4.** Пєнська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси.* 2017. № 2. С. 5. **5.** Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40/2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

КОМПАНІЯ KEENETHICS ЯК ПРИКЛАД ЕТИЧНОГО ПІДХОДУ В IT-АУТСОРСИНГУ: ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

УДК 005.591.43:004

Шендрик Д. А.

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

Анотація. *У статті проведено аналіз діяльності ТОВ «Keenethics» як прикладу компанії, що реалізує етичний підхід у сфері IT-аутсорсингу. Розглянуто її позицію на українському та міжнародному ринку IT-послуг, визначено ключові конкурентні переваги в умовах глобальної цифровізації.*

Ключові слова: *IT, бізнес-модель, світовий IT-ринок, Keenethics LLC, етична розробка.*

Annotation. *The article analyses the activities of Keenethics LLC as an example of a company that implements an ethical approach in the field of IT outsourcing. The position of the company in the Ukrainian and international IT services market is considered, and its key competitive advantages in the context of global digitalisation are identified.*

Keywords: *IT, business model, global IT market, Keenethics LLC, ethical development.*

Сучасний український ринок IT-послуг відіграє значну роль в економіці країни. Події останніх років – пандемія COVID-19, повномасштабне військове вторгнення в Україну, а також інтенсифікація глобальної цифровізації – суттєво вплинули на динаміку попиту на IT-послуги. Цей попит зумовив появу великої кількості компаній, орієнтованих як на внутрішній, так і на зовнішній ринки, із застосуванням аутсорсингової та аутстафінгової моделей діяльності.

Водночас зростаюча конкуренція змушує компанії зосереджувати увагу на продуктивності та ефективності, нерідко на шкоду етичним принципам ведення бізнесу та добробуту працівників. У цьому контексті особливу цінність становлять компанії, що реалізують етичний підхід у своїй діяльності. Однією з таких є українська IT-компанія Keenethics, яка успішно працює на ринку вже понад десять років [2].

Метою дослідження є аналіз діяльності компанії Keenethics на ринку IT-послуг, виявлення її конкурентних переваг та особливостей впровадження етичного підходу в розробку.

Глобальний IT-ринок демонструє стале зростання. За даними аналітичної платформи Statista, у 2024 році його обсяг перевищив 1,61 трлн доларів США [6]. Основними напрямками розвитку залишаються штучний інтелект, хмарні технології, кібербезпека, удосконалення поточних рішень і створення нових інноваційних продуктів. Найактивнішими замовниками індивідуальних розробок є представники малого і середнього бізнесу, тоді як великі компанії фокусуються на масштабних рішеннях для оптимізації внутрішніх процесів.

Український IT-сектор стабільно входить до переліку тридцяти провідних експортерів IT-послуг у світі [3]. Навіть у воєнних умовах сектор продовжує зростати, підприємства адаптуються до нових реалій, впроваджуючи віддалену роботу, релокуючи команди та відкриваючи нові офіси.

Компанія Keenethics була заснована у 2015 році з метою створення етичного та комфортного робочого середовища [2; 4]. На сьогодні вона спеціалізується на розробці веб- та мобільних застосунків, технічному консалтингу, UI/UX-дизайні, створенні MVP-продуктів та підтримці стартапів і малого бізнесу. Географія діяльності охоплює країни ЄС, США та Канаду.

У своїй роботі Keenethics використовує сучасні технології, зокрема: Node.js, Next.js, Nest.js, React, React Native, Vue.js, TypeScript, MongoDB, а також no-code платформи типу Bubble. Компанія надає як повністю готові рішення, так і команди спеціалістів для подальшого супроводу проєктів.

© Шендрик Д. А., 2025

Основною конкурентною перевагою компанії Keenethics є її унікальний підхід до етичної розробки програмного забезпечення, що виступає не лише як набір внутрішніх корпоративних принципів, але і як системна стратегія взаємодії з клієнтами та суспільством загалом. Поняття етичної розробки в цьому випадку передбачає інтеграцію моральних принципів у всі етапи життєвого циклу створення цифрових продуктів – від ідеї до впровадження. Це охоплює як внутрішні аспекти, так і зовнішні зобов'язання компанії.

До внутрішніх аспектів належать:

• прозора комунікація в команді, що передбачає відкритість у прийнятті рішень, чесність у зворотному зв'язку та забезпечення повної поінформованості кожного учасника процесу;

• повага до працівників – дотримання принципів інклюзивності, гендерної рівності, належні умови праці, гнучкий графік та менторська підтримка;

• використання сучасних методологій (наприклад, Agile, Scrum, DevOps), що сприяють відповідальному плануванню, гнучкому реагуванню на зміни та якісній реалізації проєктів [7];

• етичне управління даними, що включає захист персональної інформації користувачів відповідно до міжнародних стандартів (GDPR, ISO/IEC 27001) та недопущення маніпулятивного використання цифрових слідів.

У зовнішньому вимірі Keenethics демонструє свою етичну позицію через:

• відмову від співпраці з клієнтами, діяльність яких суперечить базовим моральним нормам, зокрема у таких сферах, як гральний бізнес, порнографія, фінансові піраміди чи дезінформаційні проєкти. Така практика є усвідомленим вибором і свідчить про відповідальність компанії за суспільні наслідки використання розроблених нею цифрових продуктів;

• підтримку соціальних ініціатив, у тому числі проєктів з відкритим кодом, волонтерської діяльності, освітніх програм для молоді та залучення до технічної спільноти заради сталого розвитку галузі.

Таким чином, етична розробка програмного забезпечення в інтерпретації Keenethics – це не лише дотримання норм технічної якості, а насамперед вияв корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє формувати довіру серед клієнтів, партнерів і суспільства.

Бізнес-модель компанії Keenethics є комплексною та орієнтованою на повний цикл створення цифрових продуктів – від формування ідеї до масштабування готового рішення. Такий підхід дозволяє забезпечувати клієнтам не лише технічну реалізацію, але й стратегічну підтримку на кожному етапі розробки. Компанія активно працює як зі стартапами, так і з малими та середніми підприємствами, а також із великими корпоративними клієнтами, адаптуючи свої процеси до специфіки та потреб кожного сегмента.

Таблиця 1

Ключові елементи бізнес-моделі компанії Keenethics

Ключовий елемент	Зміст
Цільові клієнти	Стартапи, малі та середні підприємства, корпоративні замовники
Ціннісна пропозиція	Повний цикл етичної розробки ПЗ, фокус на людських цінностях, прозорість, відповідальність
Канали збуту та комунікації	Вебсайт, соціальні мережі, галузеві події, рекомендації, партнерські мережі
Взаємовідносини з клієнтами	Прозора комунікація, гнучкі моделі співпраці (фіксований бюджет, time & materials), спільне прийняття рішень
Ключові види діяльності	Бізнес-аналіз, UI/UX-дизайн, розробка, тестування, впровадження, підтримка
Ключові ресурси	Команда розробників, проєктні менеджери, дизайнери, аналітики, етична корпоративна культура
Ключові партнери	Освітні платформи, некомерційні ініціативи, соціальні проєкти, технологічні компанії
Структура витрат	Зарплати, інфраструктура розробки, сертифікація, навчання, корпоративна соціальна відповідальність
Джерела доходів	Контрактна розробка (fixed price / time & materials), довгострокове партнерство, консалтинг

Унікальною рисою бізнес-моделі Keenethics є її антропоцентрична спрямованість – фокус на людських цінностях, етиці, інклюзивності та користувацькому досвіді [1; 7]. Розробка цифрових продуктів тут розглядається

не лише як технічне завдання, а як інструмент вирішення соціально значущих проблем, покращення якості життя, просування інновацій із позитивним впливом на суспільство.

Крім того, компанія активно інтегрує принципи соціальної відповідальності та сталого розвитку у свою бізнес-практику. Це проявляється у виборі клієнтів (етичний відбір проєктів), підтримці екологічно та соціально орієнтованих ініціатив, зменшенні цифрового сліду через ефективну архітектуру рішень, а також у розвитку внутрішньої культури менторства, навчання та рівності.

Таким чином, бізнес-модель Keenethics є не лише гнучкою та технічно досконалою, але й ціннісно орієнтованою, що дозволяє компанії зберігати стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку розробки програмного забезпечення.

Ключові конкурентні переваги компанії Keenethics:

- висока технічна експертиза у JavaScript-стеку та no-code розробці;
- орієнтація на довгострокові партнерські відносини;
- повний цикл створення цифрового продукту;
- підтримка стартапів на ранніх етапах розвитку;
- гнучка команда з високою кваліфікацією;
- активна діяльність у сфері штучного інтелекту;
- прозора система ціноутворення та звітності;
- ціннісно-орієнтована корпоративна культура;
- розвинена контент-стратегія та присутність у соціальних мережах.

Аналіз діяльності компанії підтверджує її високу адаптивність до глобальних і локальних змін. Попри виклики, пов'язані з війною та постпандемічними змінами на IT-ринку, Keenethics зберігає свої цінності, продовжує зростати та активно підтримує українське суспільство, включаючи допомогу Збройним силам України, релокацію співробітників і розвиток соціальних ініціатив.

Отже, компанія Keenethics демонструє успішну імплементацію етичного підходу в сфері IT-аутсорсингу, що грунтується на поєднанні технічної компетентності, прозорої корпоративної культури та орієнтації на принципи соціальної відповідальності. Запровадження етичних стандартів у внутрішні та зовнішні бізнес-процеси забезпечує компанії стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку. Подальші напрями розвитку Keenethics пов'язані з активною інтеграцією no-code рішень, розширенням використання інструментів штучного інтелекту, а також із збереженням фокусу на інноваціях, що відповідають принципам сталого розвитку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Салун М. М.

Література: **1.** Липовецький Б. Г. Аналіз тенденцій розвитку IT-сектору України // Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем : матеріали XV Міжнаро. наук.-практ. конф., 11–12 квітня 2024 р. Харків, ХНЕУ ім. С. Кузнеця. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32789/1/%D0%9B%D0%B8%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9.pdf. **2.** Clutch. Keenethics Company Profile and Verified Client Reviews. URL: https://clutch.co/profile/keenethics. **3.** IT Research Ukraine Report // IT Cluster. URL: https://itcluster.lviv.ua/it-research-ukraine-report/. **4.** Keenethics. URL: https://keenethics.com. **5.** Statista. IT services global spending forecast 2008–2024. URL: https://www.statista.com/statistics/203291/global-it-services-spending-forecast/. **6.** The state of AI: How organizations are rewiring to capture value // McKinsey & Company. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai. **7.** Zaslavska K., Salun M. Navigating turbulent times with pragmatic agile // 23rd annual International scientific conference Information Technologies and Management, April 25–26, 2024. Riga : ISMA University of Applied Sciences, 2024. P. 217–220. URL: https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33628.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2025 р.

РОЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 658.5:355.01

Шеховцов Р. О.

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

Анотація. *Досліджено особливості антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану. Визначено ключові виклики та загрози для бізнесу, проаналізовано основні інструменти подолання кризових явищ і запропоновано стратегії забезпечення стійкості підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.*

Ключові слова: *антикризове управління, воєнний стан, економічна безпека, стійкість підприємства, кризові явища.*

Annotation. *The features of crisis management of enterprises under martial law have been studied. The key challenges and threats to business have been identified, the main tools for overcoming crisis phenomena have been analyzed, and strategies for ensuring the sustainability of enterprises in an unstable external environment have been proposed.*

Keywords: *crisis management, martial law, economic security, enterprise sustainability, crisis phenomena.*

Воєнний стан створює безпрецедентні виклики для функціонування підприємств, змушуючи їх адаптуватися до різко змінених умов господарювання. Підтримка економічної стабільності країни під час війни значною мірою залежить від здатності бізнесу продовжувати діяльність, зберігати робочі місця та забезпечувати податкові надходження. В таких умовах антикризове управління стає не просто елементом стратегічного менеджменту, а необхідною умовою виживання підприємств. Ефективне антикризове управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки кризи, але й виявити нові можливості для розвитку бізнесу навіть у складний час.

Дослідженню проблематики антикризового управління присвячено роботи багатьох вітчизняних і закордонних науковців. Серед них варто зазначити праці Косарєвої І. П. [1], Хохлова М. П., Кобзаря Ю. В. [2], Соболєвої Г. [3], Яроменко О. В. [4], Копилюк О. І., Музичка О. М., Холод З. М. [5] та ін. Проте специфіка функціонування підприємств саме в умовах воєнного стану та відповідні механізми антикризового управління залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність цієї роботи.

Метою статті є дослідження особливостей антикризового управління на підприємствах в умовах воєнного стану, визначення основних викликів і загроз, а також розробка рекомендацій щодо забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах.

В умовах воєнного стану підприємства стикаються з цілою низкою специфічних проблем, які потребують оперативного вирішення. До основних викликів можна віднести: фізичне пошкодження або знищення виробничих потужностей та інфраструктури; порушення ланцюгів постачання; втрата персоналу через мобілізацію або міграцію; обмеження доступу до ринків збуту; різке скорочення платоспроможного попиту; валютні коливання; ускладнення доступу до фінансових ресурсів.

Антикризове управління в умовах воєнного стану має будуватися на принципах адаптивності, гнучкості та швидкого реагування. Важливим елементом є проактивність – здатність не просто реагувати на виникаючі проблеми, а передбачати їх та вживати превентивних заходів. Як зазначають науковці [1]: «Сутність антикризового фінансового управління полягає в тому, що заходи щодо попередження кризової ситуації повинні бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації».

Ключовим інструментом антикризового управління є комплексна діагностика стану підприємства. В умовах воєнного стану особливу увагу слід приділяти оцінці ризиків, пов'язаних з безпекою персоналу,

© Шеховцов Р. О., 2025

майна та інформації. Необхідно регулярно проводити моніторинг зовнішнього середовища, включаючи аналіз військової, політичної та економічної ситуації.

Важливим аспектом антикризового управління в умовах воєнного стану є забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це передбачає оптимізацію структури капіталу, зниження операційних витрат, раціональне управління оборотними активами. За даними дослідження Національного банку України, підприємства, які впровадили ефективні заходи з управління ліквідністю на початковому етапі кризи, демонструють значно вищу здатність до виживання в довгостроковій перспективі [2, с. 48].

Особливого значення набуває управління персоналом. В умовах воєнного стану підприємства часто стикаються з проблемою втрати кваліфікованих працівників через мобілізацію, виїзд за кордон або внутрішнє переміщення. Ключовими завданнями у цій сфері є: забезпечення безпеки співробітників; організація дистанційної роботи; збереження ядра колективу; психологічна підтримка персоналу; перерозподіл функціональних обов'язків з урахуванням зміненого кадрового складу.

Реструктуризація бізнес-процесів є важливим напрямом антикризового управління в умовах воєнного стану. Вона може включати перепрофілювання виробництва, зміну асортименту продукції відповідно до нових потреб ринку, оптимізацію логістичних маршрутів, диверсифікацію постачальників та каналів збуту. Як показує практика, підприємства, які змогли швидко адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, мають значно вищі шанси на збереження стійкості [3].

Важливим елементом антикризового управління є розробка сценаріїв розвитку подій та відповідних планів дій. В умовах високої невизначеності доцільно розробляти щонайменше три сценарії: оптимістичний, реалістичний та песимістичний. Для кожного з них має бути підготовлений план заходів, що дозволить оперативно реагувати на зміни ситуації.

Релокація бізнесу може розглядатися як крайній захід антикризового управління в умовах воєнного стану. Вона передбачає переміщення виробничих потужностей, персоналу та інших ресурсів у безпечніші регіони. За даними Міністерства економіки України, станом на середину 2023 року було успішно релоковано понад 800 підприємств, більшість з яких змогли відновити свою діяльність на новому місці [4].

Диджиталізація бізнес-процесів є одним із ключових напрямів підвищення стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Впровадження цифрових технологій дозволяє забезпечити безперервність бізнесу навіть при фізичному пошкодженні інфраструктури, організувати віддалену роботу персоналу, оптимізувати взаємодію з клієнтами та постачальниками.

Кооперація з іншими підприємствами може стати ефективним інструментом антикризового управління. Об'єднання ресурсів, спільне використання виробничих потужностей, обмін досвідом та інформацією дозволяють підвищити стійкість бізнесу в складних умовах. Особливо актуальним є створення галузевих об'єднань для координації дій та представлення спільних інтересів перед державними органами.

Доступ до міжнародних ринків та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості можуть стати важливими факторами виживання підприємств в умовах воєнного стану. Експортна діяльність дозволяє диверсифікувати ризики, отримати доступ до валютної виручки та компенсувати скорочення внутрішнього попиту.

Забезпечення інформаційної безпеки набуває критичного значення в умовах воєнного стану. Підприємства повинні вживати заходів для захисту конфіденційної інформації, попередження кібератак, забезпечення безперервності інформаційних систем. Це включає створення резервних копій даних, використання захищених каналів зв'язку, навчання персоналу основам інформаційної безпеки.

Особливу роль в антикризовому управлінні відіграє взаємодія з державними органами влади. В умовах воєнного стану держава часто впроваджує спеціальні програми підтримки бізнесу, податкові пільги, спрощені регуляторні процедури. Своєчасне отримання інформації про такі можливості та ефективне їх використання може суттєво підвищити шанси підприємства на виживання [5].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що антикризове управління в умовах воєнного стану має свою специфіку, зумовлену високим рівнем невизначеності та множинністю загроз різного характеру. Ефективне антикризове управління повинно базуватися на комплексному підході, що включає заходи з фінансової стабілізації, оптимізації бізнес-процесів, управління персоналом, забезпечення безпеки та використання нових можливостей.

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка галузевих моделей антикризового управління з урахуванням специфіки різних секторів економіки, а також вивчення міжнародного

досвіду функціонування підприємств в умовах військових конфліктів та його адаптація до українських реалій.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Косарєва І. П. Хохлов М. П., Кобзар Ю. В. Економічна сутність та особливості антикризового фінансового управління на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 7. С. 273–280 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-39. **2.** Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2023. Київ : НБУ, 2023. 54 с. **3.** Соболєва Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-54. **4.** Яроменко О. В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: географічний аспект. *Природнича освіта та наука.* 2024. 2. С. 76–81. DOI https://doi.org/10.32782/NSER/2024-2.011. **5.** Копилюк О. І., Музичка О. М. Холод З. М. Інвестиційно-інноваційна складова в системі економічної безпеки України. *Бізнес Інформ.* 2016. № 11. С. 81–87.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.7

Шило Д. В.

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня 1-го року навчання
ННІ менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Анотація. *У статті розглянуто ключові аспекти планування збутової діяльності підприємств, включаючи методи аналізу ринку, визначення цілей та інтеграцію з іншими бізнес-процесами. Особливу увагу приділено важливості гнучкості та адаптивності стратегій у відповідь на зміни в конкурентному середовищі.*

Ключові слова: *планування збуту, доходи, споживач, конкурентне середовище, виробник, підприємство, клієнт.*

Annotation. *The article examines key aspects of enterprise sales planning, including market analysis methods, goal setting, and integration with other business processes. Particular attention is paid to the importance of flexibility and adaptability of strategies in response to changes in the competitive environment.*

Keywords: *sales planning, revenue, consumer, competitive environment, manufacturer, enterprise, client.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Проблема полягає в ефективному плануванні збутової діяльності підприємства, котра є необхідною умовою для досягнення фінансових цілей і забезпечення конкурентоспроможності. Однак динамічність ринку та постійні зміни в поведінці споживачів створюють виклики для реалізації успішних збутових стратегій.

© Шило Д. В., 2025

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами особливостей планування збутової діяльності підприємства присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Бакуменко І. С. [1], Курбацька Л. М. [2], Лапшунков М. Є. [3], Литовченко, Б. В. [4], Поліщук І. Г. [5] та ін. Проте питання особливостей планування збутової діяльності підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

Метою роботи є особливості планування збутової діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Збутова діяльність підприємства є важливою складовою його загальної стратегії, що включає всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції або послуг кінцевим споживачам. Це не лише продаж товарів, а й усі супутні дії, які забезпечують ефективний обмін між виробником і споживачем.

Збутова діяльність охоплює дослідження ринку, вибір каналів збуту, формування цінової політики, а також рекламу та просування товарів.

Основною метою збутової діяльності є максимізація доходів підприємства за рахунок ефективного задоволення потреб споживачів.

Для досягнення цієї мети підприємства повинні розробляти стратегії, які враховують специфіку ринку, конкурентне середовище та поведінку споживачів. Важливим аспектом є також побудова довгострокових відносин із клієнтами, що сприяє повторним покупкам і формуванню лояльності до бренду.

Збутова діяльність також включає аналіз результатів продажу, що дозволяє підприємству коригувати свої стратегії залежно від змін на ринку. Вона є динамічним процесом, що вимагає постійної адаптації до нових умов і тенденцій. Успішна збутова діяльність може суттєво вплинути на фінансові результати підприємства, його конкурентоспроможність і загальний імідж на ринку.

Планування збутової діяльності підприємства – це систематичний процес визначення цілей, стратегій і заходів, спрямованих на досягнення успішних результатів у продажу продукції або послуг. Це важливий етап управління, який забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів підприємства щодо реалізації товарів.

Планування включає аналіз ринкових умов, визначення цільових сегментів споживачів, а також розробку відповідних маркетингових стратегій.

Існують кілька видів планування збутової діяльності.

По-перше, стратегічне планування охоплює довгострокові цілі та стратегії, які визначають загальний напрямок розвитку підприємства.

По-друге, тактичне планування зосереджується на короткострокових цілях і конкретних заходах для їх досягнення.

Також важливим є оперативне планування, яке передбачає щоденні або щомісячні дії для реалізації поставлених завдань.

Методи планування збутової діяльності можуть бути різноманітними. Кількісні методи ґрунтуються на статистичних даних і прогнозах продажу, тоді як якісні методи враховують експертні оцінки та думки фахівців. Комбіновані підходи дозволяють отримати більш точні результати, поєднуючи переваги обох методів.

Визначення цілей у плануванні збутової діяльності є ключовим етапом, оскільки вони повинні бути конкретними, вимірювальними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Це дозволяє чітко сформулювати завдання і оцінити їх виконання.

Опис плану збутової діяльності включає детальне викладення всіх заходів, які будуть здійснені для досягнення поставлених цілей. Це може включати розробку рекламних кампаній, акцій для стимулювання продажу, навчання персоналу з продажу та обслуговування клієнтів.

Важливо також врахувати бюджет на реалізацію цих заходів і визначити відповідальних осіб за їх виконання.

Планування збутової діяльності має бути гнучким і адаптивним. Ринки постійно змінюються, і підприємства повинні бути готовими коригувати свої плани залежно від нових умов.

Регулярний моніторинг результатів і аналіз відгуків споживачів допомагають вчасно виявляти проблеми та можливості для покращення.

Особливості планування збутової діяльності підприємства Планування збутової діяльності підприємства має свої особливості, які визначаються специфікою галузі, в якій воно функціонує.

Ефективна комунікація між відділами маркетингу, виробництва та фінансів дозволяє забезпечити узгодженість дій і оптимізувати ресурси для досягнення загальних цілей. Це особливо важливо в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Крім того, важливо враховувати вплив зовнішніх факторів на планування збутової діяльності. Економічні умови, зміни в законодавстві, технологічні інновації та соціальні тренди можуть суттєво вплинути на попит на продукцію та стратегії її збуту. Тому підприємства повинні бути готовими до адаптації своїх планів у відповідь на ці зміни.

Важливим аспектом є значення технологій у плануванні збутової діяльності. Використання сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит і оптимізувати процеси збуту. Це не лише підвищує ефективність планування, а й дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку та потреби споживачів.

Також ключовими особливостями, які варто враховувати при розробці плану збуту є такі:

1. Аналіз ринкових умов: перед початком планування необхідно провести детальний аналіз ринку, включаючи вивчення конкурентів, тенденцій споживчого попиту та змін у законодавстві.

2. Сегментація ринку: важливо визначити цільові сегменти споживачів, на які буде спрямована збутова діяльність.

3. Гнучкість плану: ринок є динамічним середовищем, тому плани збуту повинні бути гнучкими і адаптивними.

4. Інтеграція з іншими бізнес-процесами: планування збутової діяльності має бути тісно пов'язано з іншими функціями підприємства, такими як виробництво, фінанси та маркетинг.

5. Використання сучасних технологій: сучасні інформаційні технології, такі як CRM-системи та аналітичні інструменти, відіграють важливу роль у плануванні збутової діяльності.

6. Оцінка ризиків: у процесі планування важливо оцінити потенційні ризики, які можуть вплинути на реалізацію продукції. Це може включати економічні коливання, зміни в законодавстві або непередбачувані ситуації (наприклад, природні катастрофи).

7. Формування цінової політики: ціна є одним із ключових факторів, що впливають на рішення споживачів про покупку.

8. Комунікаційна стратегія: ефективне планування збутової діяльності також передбачає розробку чіткої комунікаційної стратегії для просування продукту.

9. Моніторинг і оцінка результатів: після реалізації плану важливо регулярно моніторити результати продажу та оцінювати ефективність обраних стратегій.

10. Фокус на довгострокові відносини з клієнтами: планування збутової діяльності має враховувати не лише короткострокові продажі, але й побудову довгострокових відносин із клієнтами.

Узагальнюючи, особливості планування збутової діяльності підприємства обумовлюються комплексним підходом до аналізу ринку, гнучкістю стратегій, інтеграцією з іншими бізнес-процесами та використанням сучасних технологій для досягнення максимальних результатів у реалізації продукції.

Висновки. Таким чином, планування збутової діяльності підприємства є критично важливим етапом, що забезпечує ефективність реалізації продукції та послуг, адаптацію до змінних ринкових умов і формування довгострокових відносин із споживачами. Успішна реалізація збутових стратегій не лише підвищує доходи підприємства, а й зміцнює його конкурентоспроможність та імідж на ринку.

Науковий керівник – – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.

Література: **1.** Бакуменко І. С. Витрати збутової діяльності виробничого підприємства : кваліфікаційна робота бакалавра: спец. 051 «Економіка» / наук. кер. А. М. Бакуменко ; Харків, 2023. 62 с. **2.** Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Проблеми управління збутовою діяльністю аграрних підприємств // Держава, галузі, підприємства, бізнес: реалії і тенденції економічного, інформаційного та технічного розвитку : кол. моногр. / за ред. Л. М. Савчук, Л. М. Бандоріної. Дніпро : Пороги, 2020. С. 410–421. **3.** Лапшунков М. Є. Моделювання збутової діяльності торговельного підприємства : кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 «Економіка» / наук. кер. С. М. Іванов. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 93 с. **4.** Литовченко Б. В. Управління збутовою діяльністю підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища : магістерська дис. : 073 «Менеджмент». Київ, 2024. 124 с. **5.** Поліщук І. Г. Планування збутової діяльності підприємства : кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти кафедри логістики / Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 80 с.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2025 р.

ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.8

Щербак І. В.

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

Анотація. *У статті досліджено сутність і значення маркетингового планування як основного елемента стратегічного управління підприємством. Проаналізовано основні концепції маркетингового планування, методи реалізації та оцінки його ефективності. Визначено роль маркетингового планування в забезпеченні конкурентних переваг та розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.*

Ключові слова: *маркетингове планування, стратегічне управління, конкурентне середовище, маркетингова стратегія, маркетингова ефективність.*

Annotation. *The article examines the essence and significance of marketing planning as a key element of enterprise strategic management. The main concepts of marketing planning, methods of implementation, and evaluation of its effectiveness are analyzed. The role of marketing planning in ensuring competitive advantages and enterprise development in modern market conditions is determined.*

Keywords: *marketing planning, strategic management, competitive environment, marketing strategy, marketing effectiveness.*

Сучасні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції та динамічного змінного ринку, що вимагає від них системного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Маркетингове планування виступає важливим інструментом стратегічного управління, дозволяючи підприємствам прогнозувати тенденції ринку, адаптувати свої стратегії та ефективно розподіляти ресурси [5].

Метою цієї статті є аналіз теоретичних засад маркетингового планування, розгляд його ключових етапів та оцінка впливу на ефективність діяльності підприємств.

Маркетингове планування є важливою складовою стратегічного управління підприємством і відіграє ключову роль у його успішному розвитку. Це складний і системний процес, що охоплює розробку, реалізацію та контроль маркетингових заходів, які спрямовані на досягнення певних бізнес-цілей. У сучасних умовах ринку, коли конкуренція між компаніями стає все більш жорсткою, маркетингове планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати свої ресурси, визначати перспективні напрямки розвитку та забезпечувати стійку конкурентну перевагу [1].

Сутність маркетингового планування полягає у його здатності структурувати всі маркетингові процеси підприємства, починаючи від аналізу ринкової ситуації, визначення цільової аудиторії та закінчуючи розробкою бюджету та моніторингом ефективності проведених заходів. Філіп Котлер (2023) наголошував, що маркетингове планування дає змогу підприємствам не лише раціонально розподіляти ресурси, але й підвищувати свою гнучкість у відповідь на зміни в конкурентному середовищі. Основними функціями маркетингового планування є аналіз ринкового середовища, визначення цільової аудиторії та сегментів ринку, формулювання маркетингових цілей і стратегій, розробка маркетингового бюджету та контроль і коригування маркетингових заходів. Відсутність чітко сформованого маркетингового плану може призвести до втрати ринкових позицій, фінансових збитків і зниження рівня лояльності клієнтів [4].

Тема маркетингового планування досліджувалася багатьма науковцями та практиками у сфері маркетингу, менеджменту та стратегічного планування. Вагомий внесок у розвиток концепції маркетингового планування зробили такі західні та українські вчені, як Філіп Котлер, Жан-Жак Ламбен, Малкольм Макдональд, Пітер Дойль, Девід Аакер, Марк Годін, Генрі Мінцберг, Гарі Армстронг, а також українські дослідники Олена Кендюхова, Олена Тридід, Олександр Іванов та Оксана Крикавська [7].

© Щербак І. В., 2025

Для наочного представлення внеску вчених у розвиток теорії та практики маркетингового планування у таблиці нижче узагальнено їхні основні ідеї та підходи.

Таблиця 1

Основні дослідники маркетингового планування та напрями їх діяльності

Філіп Котлер	Визначав маркетингове планування як основу ефективного розвитку підприємства; наголошував на дослідженні ринку
Жан-Жак Ламбен	Розглядав планування як інструмент формування конкурентних переваг; акцентував увагу на аналізі ринкового середовища
Малкольм Макдональд	Вивчав стратегічне маркетингове планування як основу управління підприємством; об'єднував стратегічні цілі з бізнес-системою
Пітер Дойль	Підкреслював значення маркетингового планування для довгострокової стійкості та фінансового успіху компаній
Девід Аакер	Наголошував на важливості брендингу як елементу маркетингового планування; створення стійкого іміджу компанії
Генрі Мінцберг	Розглядав маркетингове планування через призму стратегічного управління; наголошував на адаптивності стратегій
Гарі Армстронг	Разом із Котлером аналізував стратегічне планування, ринкову сегментацію та інтегровані маркетингові комунікації
Олена Кендюхова	Досліджувала стратегічний маркетинг в умовах нестабільного ринку
Олена Тридід	Вивчала роль інновацій у процесі маркетингового планування
Олександр Іванов	Аналізував методи оцінювання ефективності маркетингових стратегій
Оксана Крикавська	Досліджувала вплив цифрових технологій на маркетингове планування та їхню інтеграцію в бізнес-процеси

Маркетингове планування є невід'ємною частиною ефективного управління підприємством, що забезпечує його стабільний розвиток, підвищує конкурентоспроможність та сприяє досягненню довгострокового успіху. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу цифрових технологій на процес маркетингового планування та адаптацію маркетингових стратегій до швидкозмінного ринкового середовища [2].

Маркетингове планування є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, що сприяє його стабільному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Аналіз основних концепцій та методів оцінки ефективності маркетингового планування підтвердив його ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху компаній.

Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення впливу цифрових технологій та інноваційних інструментів на процес маркетингового планування, а також розробка адаптивних стратегій для підприємств у швидкозмінному ринковому середовищі.

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

Література: **1.** Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор.* 2019. № 1. С. 54–58. **2.** Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2017. № 12. С. 227–234. **3.** Дудко П. М., Чень С. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». Київ : КНУТД, 2018. С. 99–104. **4.** Ковшова І. О., Кравченко А. В. Теоретичні основи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2018. № 3–2. С. 7–11. **5.** Крутяк, Л. Планування маркетингової діяльності на підприємстві. URL: https://pidru4niki.com/12281128/marketing/planuvannya_marketingovoyi_diyalnosti_pidpriyemstvi. **6.** Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. С. 123–130. **7.** Лозовська Г. М., Хлєбодарова О. І. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства на ринку плодоовочевої консервації. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2018. № 6. С. 134–142. **8.** Мазур К. В., Гонтарук Я. В. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємств АПК в сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка.* 2022. № 13. С. 115–122.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 331.101.38

Яковенко А. В.

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

Анотація. *У статті розглянуто питання вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі ресторану «Brooks». Ефективна система мотивації сприяє створенню позитивного робочого середовища, підвищенню комунікації та згуртованості колективу, що позитивно впливає на якість обслуговування та задоволення клієнтів. Проведено аналіз наукових підходів до визначення поняття «мотивація персоналу», а також внутрішніх і зовнішніх елементів підвищення компетентності та кваліфікації працівників. Визначено роль керівництва у формуванні корпоративної культури та розвитку персоналу через систему безперервного навчання. Досліджено сучасні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання, які дозволяють підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити конкурентоспроможність закладу.*

Ключові слова: *мотивація, система мотивації, удосконалення системи мотивації, підходи до удосконалення системи мотивації.*

Annotation. *The article considers the issue of improving the system of motivation and stimulation of personnel using the example of the restaurant «Brooks». An effective motivation system contributes to the creation of a positive working environment, increased communication and team cohesion, which has a positive effect on the quality of service and customer satisfaction. An analysis of scientific approaches to defining the concept of «personnel motivation», as well as internal and external elements of increasing the competence and qualifications of employees is carried out. The role of management in the formation of corporate culture and personnel development through a system of continuous training is determined. Modern approaches to material and non-material stimulation are studied, which allow increasing the efficiency of personnel work and ensuring the competitiveness of the institution.*

Keywords: *motivation, motivation system, improvement of the motivation system, approaches to improving the motivation system.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасні підходи до удосконалення системи мотивації на підприємстві є однією з ключових проблем управління персоналом, оскільки ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, задоволенню співробітників та конкурентоспроможності компанії. В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та змін у соціальних очікуваннях працівників традиційні методи стимулювання поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність розробки нових мотиваційних стратегій.

Значний внесок у вирішення теоретичних і методологічних питань мотивації та стимулювання персоналу зробили такі видатні вчені: М. Т. Барановський, І. О. Белебеха, Ф. Ф. Бутинець, Р. М. Захарченко, С. В. Івахненков, Т. Г. Кірюшатова, М. М. Коцупатрий, М. Ф. Огійчук, В. Є. Ходаков та інші. У сучасних умовах стрімкого розвитку українського бізнесу наукові теоретичні та практичні розробки цієї проблеми є досить актуальними.

Останні дослідження вказують на значне розширення концепції мотивації за рахунок врахування не лише матеріальних, а й нематеріальних факторів. Зокрема, вчені та практики управління персоналом звертають увагу на важливість створення сприятливого психологічного клімату в колективі, можливості професійного розвитку, підвищення рівня автономії працівників та впровадження інноваційних форм визнання їхніх досягнень. Сучасні компанії все частіше застосовують гнучкі системи преміювання, індивідуалізовані підходи до мотивації, а також використовують механізми внутрішнього підприємництва, що сприяє підвищенню ініціативності та залученості персоналу.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження механізмів гейміфікації, емоційного лідерства, корпоративної культури та соціальної відповідальності як інструментів мотивації. Також важливим є впровадження цифрових технологій, таких як системи управління продуктивністю, платформи для розвитку навичок та інтерактивні

© Яковенко А. В., 2025

комунікаційні сервіси, які дозволяють підвищити рівень залученості та мотивації співробітників. У результаті ефективна система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби сучасного працівника, що забезпечить успішний розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

Отже, удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підприємстві, зокрема на прикладі компанії «Brooks», є актуальним і значущим завданням, оскільки воно відповідає поточним викликам та потребам галузі.

Метою статті є аналіз та пропозиція шляхів вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі підприємства «Brooks».

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасні підходи до удосконалення системи мотивації на підприємствах набувають великого значення в умовах швидко змінюваного економічного середовища. Мотивація працівників є одним із основних факторів, що впливають на їхню ефективність та продуктивність. Для досягнення високих мотивацій у роботі необхідно використовувати інші інструменти та методики, які потребують як самих працівників, так і загальних цілей підприємства [1, с. 45]. Одним із основних підходів є впровадження персоналізованих систем мотивації, які враховують індивідуальні потреби та інтереси співробітників. Така система дозволяє підвищити залученість працівників до роботи, потім вони відчувають, що їхні зусилля винагороджуються відповідно до особистих досягнень [2, с. 72]. Важливим елементом цієї системи є чітка і прозора політика оцінки ефективності роботи, що створює середовище, в якому кожен працівник працює, як саме його внесок оцінюється [3, с. 88].

Для глибшого розуміння сутності терміна «мотивація персоналу» та його значення в дослідженні доцільно відображати додаткові підходи. На думку Н. А. Фроленкової, мотивація персоналу – це певний комплекс заходів, який впроваджує керівництво підприємства з метою підвищення працездатності співробітників, а також залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів [4, с. 21]. З іншого боку, важливо також акцентувати увагу на колективних формах мотивації, таких як командні бонуси або спільні проєкти. Це сприяє розвитку корпоративної культури та взаємодії між працівниками, а також досягає командного духу. Спільна мета та заохочення колективної роботи дозволяє створити більш ефективне середовище для досягнення стратегічних цілей компанії [4, с. 102]. Одним із таких інструментів є застосування технологій для автоматизації процесів мотивації. Це можуть бути системи електронного відстеження досягнень працівників, що забезпечують зворотний зв'язок та оперативну корекцію мотиваційних стратегій [5, с. 150].

Для ефективної реалізації системи мотивації необхідно отримати соціально-психологічні аспекти, які впливають на поведінку працівників. Психологічна мотивація часто виявляється в складі нематеріальних стимулів, таких як визнання, повага з боку керівництва та можливості розвитку. Такі фактори можуть значною мірою підвищити лояльність співробітників та їхню задоволеність роботою, що прямо впливає на зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності [6, с. 60]. Система мотивації має органічно вписуватись у загальну стратегію управління підприємством. Це означає, що всі мотиваційні ініціативи мають бути орієнтовані на досягнення стратегічних цілей організації. Для цього важливо розробити механізми, які б дозволяли постійно оцінювати ефективність існуючої мотиваційної системи, з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища, а також додатково вносити корективи [7, с. 124].

Із напрямків удосконалення мотивації є розширення ролі соціальних інструментів, таких як створення комфортних умов праці, програми здоров'я та добробуту для співробітників, організація корпоративних заходів та відпочинку. Це дозволяє підвищити якість життя працівників і сприяти створенню позитивного іміджу підприємства як роботодавця [8, с. 33].

Дослідниця А. К. Яворська, подібно до Д. Р. Шичаніної, розглядає мотивацію персоналу як процес, проте шукає його як сукупність спеціальних заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи співробітників і, як наслідок, на конкурентоспроможність підприємства, зокрема у сфері туризму [5, с. 190]. Деякі науковці трактують мотивацію персоналу як системні елементи, що включають певні дії, процеси або стимули, які впливають на працівників. Так, Д. В. Ліса визначає мотивацію персоналу як поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які сприяють ефективній та продуктивній праці співробітників, а також залученню висококваліфікованих фахівців у компанію [6, с. 200]. Схожу точку зору має А. В. Бессонова, яка вважає, що мотивація персоналу – це набір стимулів, які використовує керівник для досягнення максимальної продуктивності працівників [7, с. 99].

Ресторан «Brooks» є яскравим українським прикладом американського фаст-фуду. Дієва система мотивації працівників становить один із головних чинників успішного функціонування закладу.

Підтримка співробітників з боку керівництва ресторану «Brooks» сприяє підвищенню їхньої зацікавленості в роботі, продуктивності та якості обслуговування клієнтів (рис. 1).

Рис. 1. **Залученість персоналу до процесу безперервної освіти в ресторані «Brooks»**

Джерело: складено автором на основі [5]

Сучасні підходи до мотивації персоналу включають матеріальні та нематеріальні стимули, такі як гнучка система преміювання, професійний розвиток, комфортні умови праці та корпоративна культура. Важливим елементом є залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, що підвищує рівень їхньої відповідальності та лояльності до компанії.

Отже, мотивація та заохочення відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності персоналу ресторану «Brooks», однак їх формування потребує детально продуманої стратегії управління розвитком і організаційними змінами, орієнтованої на особистісне зростання працівників. Водночас ключову роль у процесі навчання співробітників відіграє керівництво закладу.

Висновки. Мотивація співробітників є ключовим фактором успіху ресторану «Brooks» та забезпечення високої якості його роботи. Вона включає як матеріальні, так і нематеріальні аспекти. Важливим елементом стимулювання є безпосередня діяльність закладу. Матеріальне заохочення охоплює фіксовані та змінні виплати, а також соціальні пакети. Ефективність роботи персоналу значною мірою залежить від мотиваційної

системи, яка потребує результату продуманої стратегії управління розвитком організації через особистісне зростання працівників. Інноваційні підходи до мотивації персоналу ресторану «Brooks» спрямовані на створення комфортних умов праці, зосереджених переважно на моральній підтримці. Усі впроваджені методи сприяють формуванню атмосфери довіри, взаємоповаги та турботи зі сторони керівництва щодо своїх співробітників.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ларіна К. В.

Література: **1.** Шичаніна Д. Р. Особливості мотивації персоналу в умовах війни // Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції (6-10 лютого 2023 р.). Мелітополь, 2023. С. 234–236. **2.** Дикань Н. В. Менеджмент. Київ : Знання, 2008. 389 с. **3.** Фроленкова Н. А. Методичні вказівки для самостійного вивчення та проведення занять з дисципліни «Кадровий та інформаційний менеджмент». Рівне : НУВГП, 2022. 45 с. **4.** Яворська А. К. Мотивування працівників туристичної організації в сучасних умовах // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». Хмельницький, 2022. С. 188–190. **5.** Лиса Д. В. Методи мотивації як засіб ефективності роботи підприємства // Матеріали X Всеукраїнської науково-технічної конференції (6-10 лютого 2023 р.). Мелітополь, 2023. С. 200–201. **6.** Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Економічні науки.* 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105. **7.** Ліба Н. С. Мотивація в управлінні трудовими ресурсами підприємства. *Економічні науки.* 2021. Вип. 6. С. 1–25. **8.** Андріанова В. В., Ібрагімов Е. С. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Культура народів Причорномор'я.* 2012. № 222. С. 11–15. **9.** Пересипкіна Н. О. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють. *Кадровик України.* 2016. № 7. С. 105.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2025 р.

РОЗВИТОК ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

УДК 339.564:658.8

Якуба М. С.

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

Анотація. *У статті розглянуто основні чинники, що впливають на експортну діяльність промислових підприємств, та виявлено актуальні виклики і можливості на шляху до розширення зовнішньоекономічної присутності. Проаналізовано внутрішні та зовнішні перешкоди, а також наведено приклад успішної експортної стратегії на прикладі компанії Coca-Cola HBC. Сформульовано висновки щодо ефективних підходів до розвитку експортного потенціалу в умовах сучасної економіки.*

Ключові слова: *експортний потенціал, промислове підприємство, зовнішній ринок, виклики, можливості, стратегія, приклад Coca-Cola.*

© Якуба М. С., 2025

Annotation. *The article examines the main factors influencing the export activities of industrial companies and identifies current challenges and opportunities on the way to expanding foreign economic presence. Internal and external barriers are analysed, and an example of a successful export strategy is given by Coca-Cola HBC. Conclusions on effective approaches to the development of export potential in the modern economy are formulated.*

Keywords: *export potential, industrial enterprise, foreign market, challenges, opportunities, strategy, Coca-Cola.*

Вступ та постановка проблеми. У сучасній економіці експортна діяльність є важливою умовою зростання підприємств. Однак на практиці реалізація експортного потенціалу часто ускладняються внутрішніми проблемами підприємства і зовнішніми умовами, такими як глобальні кризи, обмеження торгівлі, зміни законодавства. Саме тому необхідно вивчити бар'єри та фактори, які впливають на розвиток експорту, і окреслити ефективні способи їх подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку експортного потенціалу вивчали такі вчені, як Ф. Котлер [1], М. Портер [2], Й. Йоханссон та Я.-Е. Валн [3], які акцентують увагу на стратегічному підході до виходу на міжнародні ринки, ролі інновацій, логістики та маркетингу. Дослідження Світового банку [6], OECD [7] та WTO [8] дозволяють глибше зрозуміти сучасні глобальні тенденції, що впливають на експорт, а звіти Coca-Cola HBC [9; 10] дають змогу побачити успішні приклади реалізації експортної стратегії на практиці.

Метою статті є виявлення головних викликів і перспектив, пов'язаних із розвитком експортного потенціалу промислових підприємств, а також узагальнення практичних підходів до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Результат досліджень. У процесі дослідження було встановлено, що експортний потенціал промислового підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, до яких належать: виробничо-технічна база, фінансові можливості, рівень організації логістики, кадровий потенціал і здатність адаптувати маркетингові стратегії до вимог зовнішніх ринків. Практичний аналіз показав, що успішна експортна діяльність неможлива без системного управління цими елементами, незалежно від галузі.

На основі аналізу сучасних тенденцій встановлено, що головними зовнішніми перешкодами є нестабільність глобального економічного середовища, торговельні обмеження, складні митні процедури та політична невизначеність. З боку внутрішнього середовища підприємства часто стикаються з недостатнім фінансуванням, слабким рівнем інноваційного розвитку, застарілими виробничими потужностями та браком досвіду в управлінні експортними операціями.

Водночас результати дослідження вказують на наявність широкого спектра можливостей для активізації експортної діяльності. До таких належать:

- участь у програмах державної підтримки експорту;
- використання міжнародних виставок для презентації продукції;
- цифрова трансформація логістики та бізнес-процесів;
- стратегічне партнерство з іноземними компаніями;
- локалізація продуктів відповідно до культурних та економічних особливостей цільових ринків.

На особливу увагу заслуговує приклад компанії Coca-Cola HBC, яка демонструє ефективну реалізацію експортної стратегії. Компанія працює на ринках понад 28 країн і зуміла побудувати модель, яка дозволяє швидко адаптувати продукцію до місцевих умов. Зокрема, Coca-Cola HBC:

- використовує принцип диверсифікації, зменшуючи залежність від конкретного ринку збуту. Це забезпечує більшу стійкість до глобальних економічних коливань;
- інвестує у технології, що дозволяють гнучко перебудовувати виробництво залежно від вимог ринку. Наприклад, у деяких країнах змінюється склад напоїв відповідно до локальних переваг споживачів;
- будує маркетинг на принципах локалізації – змінює мову, стиль комунікації, навіть дизайн упаковки залежно від країни реалізації;
- постійно аналізує локальні ризики й адаптує логістику, працюючи з локальними перевізниками й партнерами, що зменшує витрати та час доставки.

Успіх Coca-Cola HBC доводить, що комплексний підхід, який враховує як глобальні, так і локальні чинники, є найбільш ефективним для реалізації експортного потенціалу.

Таким чином, результати аналізу доводять, що для українських промислових підприємств перспективним напрямком є не лише технічна модернізація, а й стратегічна переорієнтація на зовнішні ринки із застосуванням адаптивних моделей управління, партнерських відносин і сучасних технологій. Такі підходи дозволяють підприємствам не лише вийти на нові ринки, а й стати конкурентними гравцями в умовах глобалізованої економіки.

Висновки. Розвиток експортного потенціалу промислового підприємства є складним, але необхідним процесом для його довгострокового зростання. Основні виклики включають економічні, політичні та логістичні бар'єри, проте завдяки використанню стратегічного планування, інноваційних технологій та державної підтримки можна значно підвищити ефективність експорту. Досвід Coca-Cola HBC підтверджує, що успішна експортна стратегія базується на адаптації продукції, диверсифікації ринків і гнучкому управлінні ресурсами. Надалі доцільно продовжувати дослідження ефективності різних моделей експансії на міжнародні ринки.

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

Література: **1.** Котлер Ф. Marketing Management. Pearson Education, 2016. 832 с. **2.** OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2019. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://doi.org/10.1787/34907e9c-en. **3.** SME Competitiveness Outlook 2022: Connected Services, Competitive Businesses. Geneva : ITC, 2022 // International Trade Centre (ITC). URL: https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2022. **4.** Single Market Performance Report 2021. Brussels : EC, 2021 // European Commission. URL: https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46062. **5.** World Trade Report 2023: Re-globalization for a Resilient, Inclusive and Sustainable Economy. Geneva : WTO, 2023 // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm. **6.** Global Economic Prospects. Washington, DC, 2022 // World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects. **7.** OECD Economic Outlook. Paris : OECD Publishing, 2021 // OECD. URL: https://www.oecd.org/economic-outlook/. **8.** World Trade Report 2020: Innovation Policies. Geneva : WTO, 2020 // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr20_e.htm. **9.** Sustainability Reports // Coca-Cola HBC. URL: https://www.coca-colahellenic.com/en. **10.** Integrated Annual Report 2021 // Coca-Cola HBC. URL: https://www.coca-colahellenic.com/en/investor-relations/2021-integrated-annual-report.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2025 р.

Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Ж у р н а л

№ 4
грудень 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 16.12.2025 р.
Формат 60×84/8
Ум. друк. арк. 54,42
Наклад 50 прим.

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

Видавець – ФОП Стожук А. П.